

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ
НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001261
Неруховой Светланы Александровны

Научный руководитель:
старший преподаватель кафедры
управления персоналом
Трофименко Елена Николаевна

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	9
1.1 Понятие, сущность и направления нематериального стимулирования персонала.....	9
1.2 Классификация методов нематериального стимулирования персонала.....	14
1.3 Инструменты нематериального стимулирования персонала.....	22
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ «ПОСЕЛОК ОКТЯБРЬСКИЙ» МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «БЕЛГОРОДСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии.....	42
2.3 Актуальное состояние системы нематериального стимулирования персонала на предприятии.....	56
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ «ПОСЕЛОК ОКТЯБРЬСКИЙ» МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «БЕЛГОРОДСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	63
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.....	63

3.2 Эффективность мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в том, что рынок труда постепенно переходит на новый уровень, где главным элементом является человек. Руководители каждой организаций (предприятия), учреждения все чаще задумываются над тем, что эффективность деятельности компании напрямую зависит от степени отдачи персонала своей работе.

Для эффективного функционирования организации (предприятия), той или иной сферы деятельности, необходимо максимально использовать имеющиеся в ее составе человеческие ресурсы, т.к. люди - главный ее капитал. Но, все чаще на практике, сотрудники неодинаково выполняют свои профессиональные обязанности и могут работать с максимальной отдачей только при определенных условиях. Готовность людей вносить свой вклад в работу определяется их психологической зрелостью и желанием трудиться в полную силу. Руководство организации (предприятия), учреждения может разработать различные цели, стратегии, установить лучшую технику, использовать новейшие современные технологии, инновации, однако, все это не даст ожидаемых результатов, если работник, с одной стороны, мотивирован, а с другой стороны, в организационном пространстве есть нечто, что демотивирует и снижает у него заинтересованность работать.

Практика человеческой цивилизации выработала два известных метода побуждения к труду - это «кнул и пряник». Человечество в этом смысле прошло длительный путь от свободного труда первобытного человека до сложнейших механизмов побуждения его к трудовой деятельности, связанной с творческим процессом.

Метод «кнул» предполагает прямое принуждение человека к труду через распоряжения, нормы, приказы, инструкции, санкции и угрозы. «Пряник» проявляет себя через различные методы мотивации и стимулирования, которые направлены на то, чтобы побудить человека захотеть удовлетворить свои потребности.

В современных условиях, вследствие изменения содержания труда, широкой автоматизации, информатизации производства, а также повышения уровня образования, социальных ожиданий и потребностей сотрудников, большое значение приобретают нематериальные мотивационные аспекты управления персоналом.

Нематериальная мотивация является одним из способов управления персоналом, направленный на повышении эффективности осуществления трудовой деятельности, путем выражения общественного признания, который не влияет на денежные выплаты работникам.

Система нематериального стимулирования персонала включает в себя различные формы и инструменты, позволяющие ориентировать сотрудников на качественное функционирование. Планируя программы по нематериальному стимулированию, руководство компании должно четко знать, какие цели хочет достичь, проводя те или иные мероприятия.

Нематериальное стимулирование приобретает все большую популярность среди руководителей в связи с активными действиями по сокращению затрат на персонал и повышению эффективности и рентабельности производства. Если денежное (материальное) вознаграждение призвано «компенсировать» работникам их труд, при этом не всегда являющееся основной составляющей комфортного труда и высоких результатов, то нематериальная мотивация - надежный способ показать работнику его значимость и ценность, социальное и профессиональное признания в компании, тем самым повышая степень удовлетворенности трудом.

Объектом исследования является администрация городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.

Предмет исследования - система нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.

Цель работы - разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.

Основными **задачами** работы являются:

- изучить теоретические аспекты системы нематериального стимулирования персонала на предприятии;
- провести анализ актуального состояния системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.

Теоретической базой исследования является учебная литература по основам управления персоналом, посвященные, в том числе и вопросам применения основных инструментов и методов нематериального стимулирования персонала, таких авторов, как: А.Я. Кибанов, А.А. Когдин, М.Х. Мескон, И.В. Жуковский, Н.И. Петрова, А.А. Тебекин, С.А. Шапиро, В.В. Лукашевич, И.С. Варданян, А.П. Егоршин, О.К. Минева, Т.О. Соломанидина, Г.В. Зайцева и другие.

Информационной базой исследования является: устав администрации городского поселения «Поселок Октябрьский»; организационная структура; бухгалтерский баланс, отчет об исполнении бюджета, отчет о движении денежных средств за период 2014-2016 г.; положение «О денежном содержании и премировании работников администрации городского поселения «Поселок Октябрьский», а также нормативные и законодательные акты.

Степень изученности проблемы. А.Я. Кибанов рассмотрел основные решения в области методов нематериального стимулирования. При этом он сделал акцент на использовании руководителями предлагаемых методов стимулирования персонала.

И.В. Жуковский приводит информацию о том, что любая деятельность человека является естественной потребностью, ее эффективность определяется высокими идейными мотивами.

По его мнению, основные усилия по совершенствованию систем стимулирования были сконцентрированы на материальных методах. Однако изменения средовых факторов и логика развития практики менеджмента привели к необходимости формирования новых подходов к нематериальным методам стимулирования персонала.

А.П. Егоршин рассматривает трудовую мотивацию как важнейший элемент управления персоналом, теорию поведенческой и содержательной мотивации, концепцию потребностей и развития человеческих ресурсов. Приводит подходы к оценке эффективности трудовой деятельности, обосновывает критерии эффективности и методы расчета эффективности труда отдельных работников, структурных подразделений и организации в целом.

О.К. Минева обосновывает основные теоретические разработки и практические рекомендации ведущих компаний мира, позволяющие построить эффективную систему нематериальной мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Впервые в рамках одноименной дисциплины раскрываются такие темы, как лояльность, вовлеченность и удовлетворенность персонала как основа построения эффективной системы мотивации.

Т.О. Соломанидина рассматривает актуальные проблемы трудовой мотивации персонала на современном этапе, раскрываются механизм мотивационного воздействия, подходы к формированию нематериальной мотивационной системы управления персоналом.

Г.В. Зайцева приводит подходы к оценке эффективности трудовой деятельности, обоснованы критерии и методы расчета эффективности труда отдельных работников, структурных подразделений и организации в целом. Раскрывает функции нематериального стимулирования на предприятии.

Подводя обзор существующей литературы необходимо отметить, что обобщающих работ по заявленной проблеме на сегодняшний день не существует.

В ходе выполнения дипломной работы были использованы следующие **методы** исследования:

- организационные методы – метод поперечных срезов, сравнительный, комплексный;
- эмпирические: архивный метод (анализ документов), методы опроса (беседа, интервью, анкетирование), оценка удовлетворенности трудом, качества трудовой жизни, SWOT-анализ;
- методы обработки данных: качественные и количественные;
- метод интерпретации – структурный.

Структура дипломной работы. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие, сущность и направления нематериального стимулирования персонала

Мотивация и стимулирование персонала является одним из основных и наиболее эффективных средств по обеспечению оптимального использования ресурсов предприятия.

Стимул - инструмент, при помощи которого образуется зависимость между внутренней и внешней мотивацией человека, т.е. между его внутренними стремлениями и благоприятными внешними обстоятельствами, вызывающие поощрения (наказания) работника [9, с. 152].

Стимулирование труда - это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [11, с. 45].

А.А. Когдин определяет стимулирование персонала как «комплекс мер, являющихся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных» [37, с. 81].

По мнению известных российских исследователей В.В. Травина и В.А. Дятлова «стимулирование персонала - это применение по отношению к персоналу стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов» [57, с. 56].

Почти любого человека можно заставить работать, но невозможно заставить его любить свою работу или отдаваться ей всей душой. Такое возможно лишь тогда, когда человек захочет этого сам. Несмотря на то, что эта идея не вызывает сомнений у руководителей, большинство из них отдают все силы решению производственных, финансовых и организационных проблем. Преимущественно мотивирование персонала сводиться к

использованию денежных стимулов. Это происходит потому, что руководители не видят других возможностей, сопоставимых по эффективности со средствами материального стимулирования. Денежное вознаграждение призвано «компенсировать» работникам их труд (базовая зарплата – за ежедневное добросовестное выполнение обязанностей, а премии – за целенаправленные усилия, приведшие к положительным результатам), но помимо этого на практике необходимо применять и нематериальное стимулирование, которое демонстрирует человеку его социальное и профессиональное признание в компании [14, с. 56].

Нематериальное стимулирование - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа [24, с. 167].

Нематериальное стимулирование является неотъемлемым компонентом современных концепций и практик менеджмента организации, обеспечивающим их общую эффективность. Система нематериального стимулирования представляет собой не набор традиционных действий, а целостный комплекс мер, дополняющий материальные факторы и обеспечивающий вовлеченность сотрудников в трудовой процесс [35, с. 33].

Смысл понятия «*нематериальный стимул*» объединяет в себе все, что, обязательно отразившись в чувствах человека и мысленных образах, в то же время реально затрагивает духовные, морально-нравственные, этические, эстетические потребности и интересы личности. Нематериальное стимулирование базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших потребностей - как отдельного человека, так и персонала в целом [32, с. 322].

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления

моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально-обусловленными потребностями личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного материального вознаграждения персонала [59, с. 203].

Нематериальное стимулирование может осуществляться по следующим направлениям:

- моральное стимулирование;
- организационное стимулирование;
- стимулирование свободным временем (рисунок 1.1) [33, с. 361]



Рис. 1.1 Основные направления нематериального стимулирования персонала

Моральное стимулирование трудовой деятельности - это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника [12, с. 101].

Данное стимулирование может привести в действие мотивацию, которая основывается на реализации потребности выражать признательность и быть признанным. Суть морального стимулирования заключается в распространении и передаче информации о результатах трудовой деятельности работника, его достижениях как перед коллективом, так и перед организацией в целом.

Нематериальное стимулирование направлено на формирование положительной мотивации, создание позитивного настроения в коллективе, лояльное отношение к работе, коллективу и организации, повышение значимости и ценности работы в жизни каждого сотрудника [42, с. 33].

Организационное (трудовое) стимулирование - это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом как оценочно-эмоциональное отношение личности или коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: удовлетворенность организацией, содержанием и продуктивностью труда, достойными человека условиями труда, удовлетворенность качеством трудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и т.п. [45, с. 453].

Основное значение в трудовом стимулировании присваивается *содержанию труда*, что является комплексной характеристикой трудовой деятельности, которая отражает множество трудовых функций и операций, выполняемых в процессе трудовой деятельности. Профессиональная деятельность может заинтересовать человека неизвестностью, загадочностью и сложностью достигнутого результата при решении поставленных задач.

Стимулирование свободным временем - это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости. Суть стимулирования заключается в предоставлении работнику реальных возможностей в

реализации профессиональных интересов без ущерба для личной жизни, семьи, здоровья и отдыха [22, с. 87].

Стимулирование свободным временем в мировом экономическом сообществе является неотъемлемой частью трудового процесса, т.к. только правильно заинтересованный сотрудник сможет выполнять функциональные и должностные обязанности без потерь трудового времени как для коллектива, так и для предприятия в целом.

В настоящее время, при росте материального благосостояния общества, уровня развития мировой науки, культуры и искусства, многие работники нуждаются в свободном от работы времени, чтобы воспользоваться всем, что дает им жизнь в современном развитом обществе, это дает возможность для совмещения работы и личной жизни [38, с. 24].

Целью стимулирования свободным временем является поощрение работников за высокую производительность труда, за достижение трудовых успехов и трудовую отдачу в целом, путем предоставления особых условий занятости [36, с. 79].

Преимущество выбора конкретного направления нематериального стимулирования в работе с персоналом во многом зависит от ситуации и цели их применения, а также от степени соответствия интересов органов управления и сотрудников.

Управленческая деятельность в области нематериального стимулирования должна быть направлена на решение следующих задач:

- ❖ привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, требуемого качества, количества и в нужное время;
- ❖ снижение текучести кадров;
- ❖ формирование благоприятного социально-психологического климата и продуктивной рабочей обстановки;
- ❖ формирование имиджа организации;
- ❖ формирование и поддержание организационной культуры [43, с. 202].

Таким образом, нематериальное стимулирование - это стимулирование, которое призвано регулировать поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или снижению его престижа. Оно может осуществляться по трем направлениям: моральное стимулирование - регулирование, направленное на создание позитивного настроения в коллективе, лояльное отношение к работе, коллективу и организации, повышение значимости и ценности работы в жизни каждого сотрудника; организационное стимулирование - регулирование поведения человека, которое направлено на повышение чувства удовлетворенности трудовым процессом и достижением поставленных результатов; стимулирование свободным временем - регулирование поведения человека, предполагающее применение гибкого рабочего графика без ущерба интересов органов управления и персонала в целом.

1.2 Классификация методов нематериального стимулирования персонала

На практике, в процессе трудовой деятельности предприятия (организации) или учреждения, применение того или иного метода нематериального стимулирования работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они используются, а также в какой степени соответствуют интересам работников [23, с. 154].

В системе нематериального стимулирования персонала выделяют следующую классификацию применяемых методов.

По направлению методы нематериального стимулирования подразделяется на:

- методы морального стимулирования;
- методы организационного стимулирования;
- методы стимулирования свободным временем. [16, с. 163].

В свою очередь данные методы принято подразделять на следующие группы:

1. *Методы морального стимулирования:* систематическое информирование персонала; организация корпоративных мероприятий; официальное признание заслуг; регулирование взаимоотношений в коллективе (таблица 1.1).

2. *Методы организационного стимулирования:* повышение качества трудовой жизни; управление карьерой; вовлечение персонала в процесс управления; организация трудовых соревнований (таблица 1.2).

3. *Методы стимулирования свободным временем:* предоставление дополнительного времени отдыха; установление гибких режимов рабочего времени; применение гибких форм занятости (таблица 1.3). [29, с. 143].

Таблица 1.1

Методы морального стимулирования персонала

Методы морального стимулирования	Средства морального стимулирования
<i>Систематическое информирование персонала</i>	<ul style="list-style-type: none"> • расширенные совещания; • собрания трудового коллектива; • презентации успешных проектов; • локальные корпоративные СМИ; • фирменный стиль.
<i>Организация корпоративных мероприятий</i>	<ul style="list-style-type: none"> • профессиональные конкурсы; • мастер-классы; • корпоративные праздники; • событийные мероприятия; • мероприятия тимбилдинга (командообразования) и другое.
<i>Официальное признание заслуг</i>	<ul style="list-style-type: none"> • представление к государственным и общественным наградам; • награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, премиями; • упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях; • доска почета.
<i>Регулирование взаимоотношений в коллективе</i>	<ul style="list-style-type: none"> • использование демократического стиля руководства; • научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров; • комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости; • применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия и другое.

Систематическое информирование персонала - это метод морального стимулирования, предполагающий обеспечение персонала организации информацией о поступках, действиях и достижениях какого-либо члена организации, достойных уважения и признательности со стороны других работников [32, с. 333].

Главной задачей данного метода является своевременное информирование сотрудников о событиях, происходящих в жизни организации. Это способствует формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе и поддержанию командного духа.

Систематическое информирование персонала может осуществляться: активным (в присутствии работника) или пассивным (почтой, телефоном, факсом) способом. На практике, больший стимулирующий эффект оказывают активные способы информирования, при котором информация сообщается в присутствии поощряемого работника, позитивное эмоциональное состояние которого создает благоприятный настрой во все коллективе [26, с. 24].

Организация корпоративных мероприятий, в настоящее время, является распространенным методом морального стимулирования персонала.

Корпоративный праздник - это мероприятие, инициируемое и финансируемое компанией (руководителем), организованное для персонала, партнеров, клиентов или иной целевой аудитории, посвященное знаменательному событию в жизни организации или сообщества [53, с. 38].

В жизни организации корпоративные праздники могут способствовать быстрой адаптации новых сотрудников в коллективе, трудовому воспитанию, созданию групповой мотивации, рекреации (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых), сплочению коллектива и другое.

На сегодняшний день, самым популярным методом неформального корпоративного общения, способствующего сплочению коллектива, является тимбилдинг, который представляет собой тренинг по формированию сплоченной команды единомышленников, направленный не только на

эмоциональную разгрузку, но и на формирование деловых и личных качеств участников. Главная цель тимбилдинга - командообразование [61, с. 188].

Одним из важных методов морального стимулирования является официальное признание заслуг путем награждения лучших работников (коллективов) за отличия в труде, значимые для деятельности организации (общества) и поэтому поощряемые публично и официально.

Награждение - метод морального стимулирования персонала, отражающий официальный акт общественного признания работников за отличия и достижения в трудовой деятельности [47, с. 109].

Главной целью награждения, как одного из метода стимулирования персонала, является формирование в коллективе положительного отношения к различным формам достижений поставленных целей и задач организации, также создание желаемого образа трудового поведения работников, отличительной чертой которого будут являться инициативность, творческий подход и трудовая активность [19, с. 15].

Регулирование взаимоотношений в коллективе - метод морального стимулирования, который направлен на установление положительных межличностных и межгрупповых взаимоотношений в коллективе [21, с. 65].

Межличностные и межгрупповые отношения - это система моральных установок, ожиданий и стереотипов, через которые работники могут воспринимать и оценивать друг друга. Сутью данных отношений является взаимосвязь работников организации, которая проявляется как в положительном, так и отрицательном характере их отношений. Характер межличностных и межгрупповых взаимосвязей определяется целями, задачами и совместной трудовой деятельностью, что дает основание для формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Регулирование трудовых взаимоотношений способно не только установить благоприятный социально-психологический климат, но и снизить проявление трудовых споров, что пагубно влияет на качество трудовой жизни коллектива в целом [8, с. 131].

Методы организационного стимулирования персонала

Методы организационного стимулирования	Средства организационного стимулирования
<i>Повышение качества трудовой жизни</i>	<ul style="list-style-type: none"> • улучшение организации труда; • расширение содержательности труда; • профессиональное развитие и обучение персонала; • улучшение условий труда и оснащения рабочих мест; • эргономика и дизайн помещений
<i>Управление карьерой</i>	<ul style="list-style-type: none"> • планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников; • поиск и поддержка талантов; • поощрение творчества и инициативы; • оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников
<i>Вовлечение персонала в процесс управления</i>	<ul style="list-style-type: none"> • формирование самоуправляющихся автономных коллективов; • предоставление возможностей группового обсуждения решений; • оперативная смена (ротация) рабочих мест и операций; • делегирование полномочий; • предоставление свободы распоряжаться ресурсами; • использование схем вознаграждения идей.
<i>Организация трудовых соревнований</i>	<ul style="list-style-type: none"> • профессиональные конкурсы; • смотры профессионального мастерства; • соревновательные мастер-классы ведущих специалистов; • соревнования коллективов - рабочих групп, бригад, отделов - за достижение больших результатов, экономию времени или ресурсов.

Повышение качества трудовой жизни - это метод организационного стимулирования, который направлен на расширение свободы работников в реализации интеллектуального и творческого потенциала личности посредством трудовой деятельности. Реализация данного метода возможна за счет проведения реорганизации труда [16, с. 226].

Реорганизация труда - изменение условий труда посредством расширения объема или содержательности работ в целях повышения внутренней удовлетворенности работников. Может осуществляться в двух направлениях: *укрупнение работы*, предполагает изменение объема работы за счет увеличения выполнения трудовых функций и операций и снижения частоты повторения однотипных действий; *обогащение труда*, предполагает совершенствование условий труда путем смены рабочих мест и трудовых операций, направленных на повышение эффективности труда [45, с. 466].

Управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий, направленный на планирование, мотивацию и контроль служебного и профессионального роста работников, связанного с изменением навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения по результатам трудовой деятельности работника [56, с. 462].

На практике управление карьерой должно ориентироваться на развитие чувства преданности работников интересам организации, повышение результативности труда, снижение текучести кадров, раскрытие способностей человека, так как данный метод предоставляет возможность трудиться в полную силу и ориентирован на долгосрочную перспективу.

Вовлечение персонала в процесс управления - это метод организационного стимулирования, предполагающий совместную деятельность персонала на различных уровнях управления - в группах, подразделениях, департаментах, организации в целом [60, с. 145].

Основой эффективного использования данного метода является убежденность органов управления организации в том, что каждый сотрудник обладает определенными способностями, которые смогу обогатить работу организации, что приведет к улучшению качества труда. Вовлечение работников в процесс управления (принятие решений) хороший способ показать человеку его значимость для организации.

Организация трудовых соревнований - это метод организационного стимулирования персонала, который заключается в организации состязаний сторон (работников, коллективов) в достижении одной и той же цели. Цель соревнования - повысить производительность труда [41, с. 103].

Соревнования в трудовой деятельности мотивируют персонал на творческую активность, поиск резервов производства, его совершенствование, изыскание и внедрение новых технологий и инновационных процессов, проявление изобретательности.

Процесс соревнования положительно влияет на качество и результат труда, так как чувство азарта и конкуренции внутри трудового коллектива

заставляет каждого работника полностью окунуться в процесс производства и улучшить свои трудовые показатели [54, с. 9].

Таблица 1.3

Методы стимулирования свободным временем

Методы стимулирования свободным временем	Средства стимулирования свободным временем
<i>Предоставление дополнительного времени отдыха</i>	<ul style="list-style-type: none"> • внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск; • присоединение дополнительных дней к отпуску; • дополнительный оплачиваемый отпуск; • творческий отпуск; • дополнительный отпуск без сохранения заработной платы
<i>Установление гибких режимов рабочего времени</i>	<ul style="list-style-type: none"> • разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени; • применение методов разделения работы; • вахтово-экспедиционная форма работы.
<i>Применение гибких форм занятости</i>	<ul style="list-style-type: none"> • временная и сезонная занятость; • надомная работа; • агентская работа; • работа администратора на домашнем телефоне; • самозанятость и другое.

Предоставление дополнительного времени отдыха - это метод стимулирования свободным временем, который устанавливает обязательство работодателя поощрять сотрудников дополнительным нерабочим временем. Дополнительное нерабочее время может быть предоставлено однократно (один дополнительный нерабочий день в определенный период времени) или с установленной работодателем продолжительностью и периодичностью (дополнительный отпуск один раз в год) [18, с. 232].

Дополнительный день отдыха (отгул) - это однодневный внеплановый оплачиваемый отпуск, который предоставляется и оплачивается работнику работодателем за выполнение им своих должностных обязанностей в праздничный или выходной день. Компенсация отгула за сверхурочные работы не допускается [53, с. 20].

Дополнительный отпуск - это свободный от работы период времени, который предоставляется и оплачивается работнику работодателем. Порядок

и условия предоставления дополнительного отпуска определяется коллективным договором или локальным нормативным актом [53, с. 25].

Установление гибких режимов рабочего времени - организация рабочего времени, при которой для отдельных работников или коллективов в определенных пределах допускается саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени. Основным принципом применения гибких режимов рабочего времени является сокращение потерь рабочего времени по объективным причинам при максимальном согласовании этих режимов с потребностями производства и возможностями работников [33, с. 488].

В режиме гибкого рабочего времени для сотрудника устанавливается такой режим работы, при котором ему необходимо выполнить свои обязанности за определенный период времени. К таким режимам относятся:

Гибкий рабочий год - нестандартный режим работы, суть которого заключается в изменении продолжительности рабочей недели в зависимости от потребностей в рабочей силе сезонных отраслей [28, с. 140].

Сжатая рабочая неделя - основана на принципе распределения нормативной продолжительности рабочего времени на меньшее число рабочих дней (4 или 3) [28, с. 143].

Гибкие графики рабочего времени - режим работы, который предполагает выбор работниками времени прихода на работу и ухода с нее в соответствии с режимом и условиями работы транспорта, необходимостью посещения поликлиник, предприятий бытовых услуг и т.д. [28, с. 150].

Применение гибких форм занятости - метод стимулирования свободным временем, основанный на применении нестандартных организационно-правовых условий занятости работников [32, с. 420].

Работа, которая осуществляется в течение определенного периода времени или сезона, называется *временной* или *сезонной*. Такая форма занятости предоставляет работнику возможность приобрести необходимый

профессиональный опыт; работать по удобному графику, без ущерба для личной жизни, интересов, учебы или других видов занятости; завязать полезные связи и знакомства.

Таким образом, нематериальное стимулирование персонала может осуществляться с помощью следующих методов: методы морального стимулирования: систематическое информирование персонала, организация корпоративных мероприятий, официальное признание заслуг, регулирование взаимоотношений в коллективе; методы организационного стимулирования: повышение качества трудовой жизни, управление карьерой, вовлечение персонала в процесс управления, организация трудовых соревнований; методы стимулирования свободным временем: предоставление дополнительного времени отдыха, установление гибких режимов рабочего времени, применение гибких форм занятости.

На практике, указанные методы могут использоваться как вместе, так и отдельно друг от друга, для быстрого достижения поставленных целей их целесообразно применять в комплексе.

1.3 Инструменты нематериального стимулирования персонала

В управленческой практике менеджера в системе нематериального стимулирования выделяют следующие инструменты, которые можно разделить на 4 группы (рисунок 1.2).

1. Условия труда. В эту группу инструментов отнесено все, что так или иначе обеспечивает сотрудникам комфортную работу. Согласно теории мотивации А. Маслоу, инструменты первой группы удовлетворяют в первую очередь физиологические потребности работника [43, с. 318].

2. Социальная поддержка. При помощи инструментов этой группы компания обеспечивает сотрудникам гарантии стабильности, уверенности в завтрашнем дне. По А. Маслоу - инструменты второй группы помогают обеспечить потребность в безопасности [43, с. 320].

3. *Корпоративная культура* - это система ценностей, которая позволяет сотруднику чувствовать себя причастным к той или иной группе людей, получать от нее признание собственного профессионализма и другое. По А. Маслоу - эти инструменты помогают реализовывать потребности в принятии и уважении [43, с. 325].

4. *Возможность самореализации*. В четвертую группу можно отнести все, что дает сотрудникам компании возможность карьерного роста (развиваться, достигать значимых для себя целей). По А. Маслоу - эти инструменты способствуют осуществлению потребности в самореализации [43, с. 330].



Рис. 1.2 Инструменты нематериального стимулирования персонала

1. Условия труда. В настоящее время, помимо традиционных средств стимулирования (денежных и моральных), мотивационное воздействие на работника оказывает и то, в какой степени условия и содержание труда соответствуют требованиям и ожиданиям работника. [50, с. 3].

Оснащенность рабочего места необходимым оборудованием, предоставление спецодежды, организация питания на рабочем месте - это значимые факторы при построении системы мотивации персонала.

На основе практического опыта российский и зарубежных компаний можно наблюдать, что внедрение гибкого рабочего графика снижает процент опаздывающих на работу, текучесть кадров, а также повышает трудовую мотивацию коллектива. Для работников это дает возможность подстроить свой рабочий график к личным и семейным нуждам, избежать транспортных пробок и иметь большее ощущение контроля над своим рабочим временем.

Применение укороченной рабочей недели также способствует созданию мотивирующих условия труда в организации, что дает возможность работникам уходить домой после выполнения установленных заданий. Данным методом поощряются лучшие сотрудники организации за высокие показатели в трудовой деятельности. Альтернативой укороченной рабочей неделе является удлиненная рабочая неделя. При использовании данного инструмента мотивации работник получает возможность перерабатывать установленное рабочее время для завершения конкретной задачи или проекта. За переработку рабочего времени сотруднику может устанавливаться определенная оплата труда или предоставляться дополнительные дни отдыха. [48, с. 121].

В последние годы все чаще применяют на практике надомную работу, которая позволяет работнику самостоятельно определять удобный для себя режим работы [15, с. 98].

На сегодняшний день популярность набирает такой инструмент нематериального стимулирования, как перерыв в карьере. Данный способ дает работнику возможность сделать перерыв в трудовой деятельности на 2-3 года, а затем вновь возвратиться на работу, на ту же должность или на тот же уровень оплаты. После возвращения работнику необходимо пройти соответствующее обучение, которое даст знания и информацию об изменениях, произошедших в организации за время его отсутствия.

Предоставление работнику возможности сделать перерыв в карьере позволяет сэкономить денежные средства организации на поиске персонала, а также сократить время на обучение новых сотрудников [39, с. 99].

2. Социальная поддержка. На практике, такие инструменты социальной поддержки сотрудников как медицинское и пенсионное страхование, кредитование, полная или частичная оплата отдыха работника перестали быть прерогативой крупных компаний. Сегодня они стали средством привлечения в компанию высококвалифицируемых кадров [44, с. 37].

В России медицинское страхование работников становится основной частью социального пакета, однако на практике не все сотрудники пользуются предоставленной им медицинской страховкой, что говорит о низкой эффективности данного инструмента.

Дополнительное пенсионное страхование - это возможность для сотрудников обеспечить достойный уровень жизни после выхода на пенсию, для компании - возможность снизить текучесть кадров и поддержать свой имидж хорошего работодателя. При внедрении пенсионного страхования в компании должно проводится полное информирование всех сотрудников о пенсионных схемах перечисления денежных средств [58, с. 60].

Обучение и развитие персонала - одно из первоочередных преимуществ, которые получает компания, используя для воздействия на мотивацию сотрудников программы обучения и развития. Сотрудники, получившие образование за счет компании, приобретают знания и умения, которые позволят им реализовать себя при достижении целей организации. Однако многие работодатели к трудовому договору сотрудника заключают дополнительно соглашение об обучении, по условию которого работник обязан отработать в компании определенное время (2-5 лет), но практика показывает, что применяемый способ не является оптимальным инструментом удержания сотрудников [40, с. 85].

Отдых за счет компании - это еще один способ мотивации персонала, который применяется для поощрения лучших сотрудников, как правило путевками на отдых. Иногда работодатели оплачивают отдых не только работникам, но и членам их семей.

3. Корпоративная культура. В организациях корпоративная культура проявляется в совокупности ценностей, целей, правил и норм, регулирующих деловые отношения и отражающих социальную и экономическую политику компании. Мотивирующая корпоративная культура компании, прежде всего, выражается в ее носителях: она должна отражать истинные ценности компании и поддерживаться руководством.

Стимулирование работников может быть усилена через постановку целей их работы. Для того чтобы цели реально повышали мотивацию работников, они должны быть: конкретными, достижимыми, привлекательными. При этом, перед оцениванием результатов труда, работника необходимо проинформировать о требованиях, которые предъявляются к конечному результату его трудовой деятельности. Поэтому оценка и контроль в этих условиях стимулируют не просто желание работать с большей отдачей, выкладываться на работе, но и настрой на достижение требуемых результатов [13, с. 34].

В основе корпоративной культуры, с точки зрения нематериального стимулирования, лежит принцип признательности сотрудника за достижение высоких результатов в трудовой деятельности. Для этого используются формальные (собрания, совещания, праздничные мероприятия и другое.) и неформальные (личное поздравление от руководителя по телефону или письмом и другое.) поводы. Такая практика дает работникам заслуженное признание и поддерживает утверждение организации о том, что хорошая работа будет вознаграждена.

Сегодня во многих организациях (предприятиях), учреждениях начинают вновь возрождаться такие инструменты нематериального стимулирования как доски почета и почетные грамоты. Современные

руководители считают этот инструмент эффективным средством повышения мотивации работников.

Для повышения мотивации персонала многие организации используют такой инструмент стимулирования как подарки от компании своим сотрудникам, то могут быть: сувениры к праздникам, подарки ко дню рождения, подарки по случаю рождения ребенка и т.п. Часто в качестве подарка используют сувенирную продукцию с символикой компании, это способствует повышению приверженности работников своей организации [31, с. 124].

Изменение статуса сотрудников (продвижение по службе, предложение принять участие в новых проектах) также является важной формой нематериального стимулирования. Традиционными инструментами реализации статуса внутри компании могут быть следующие: наименование должности; наличие секретаря; предоставление служебного автомобиля; отдельный кабинет; табличка на двери с указанием фамилии сотрудника и другое. [30, с. 66].

4. Возможность самореализации. При использовании какого-либо инструмента нематериального стимулирования нужно четко осознавать, для достижения какой цели или результата он направлен. Особенно важно, чтобы каждый сотрудник сам отчетливо осознавал необходимую потребность в том или ином инструменте мотивации.

Добившись уверенности в безопасности, принятия и уважения, человек, как правило, стремится к большей самостоятельности: ему хочется получать полномочия для принятия самостоятельных решений, решать проблемы, оказывающих негативное влияние на его работу, получить права и большую ответственность в процессе реализации своих рабочих функций. Группа инструментов, направленных на самореализацию (или инструменты управленческой мотивации), обычно предполагает: участие сотрудника в принятии решений, делегирование полномочий и участие в новом проекте компании [25, с. 245].

Вовлечение работника в процесс управления показывает ему его значимость для организации, уважение коллег, а также дает возможность получать достоверную информацию в процессе принятий управленческих решений.

Предупредить профессиональное выгорание сотрудника помогает ротация и стажировки (в подразделениях, филиалах компании). Ротация кадров предоставляет работнику повысить свою квалификацию, способствует взаимозаменяемости сотрудников, знакомит работников с другими направлениями деятельности организации, повышает ее гибкость, потому что при необходимости того или иного сотрудника можно перевести из одного подразделения в другое [20, с. 44].

Ротация должна быть добровольной. Если сотрудник не заинтересован в передвижении, вряд ли можно ожидать от нее положительного результата. Несмотря на то, что многие сотрудники положительно оценивают повышение разнообразия в работе, некоторые из них относятся к любым изменениям отрицательно, что в будущем может негативно отразиться на работе организации в целом.

Использование проектных групп в практике управления способствует восприятию сотрудниками профессиональной деятельности в компании как более целостной и законченной. И если для части персонала это не имеет решающего значения, то для работников, ориентированных на развитие, имеющих высокий уровень, это важнейший фактор, способствующий росту удовлетворения своей работой и организацией. Участие сотрудников компании в работе проектных групп способствует их приверженности, лучшему пониманию проблем бизнеса и его целей [7, с. 156].

Таким образом, в системе нематериального стимулирования выделяют 4 группы инструментов: условия труда, социальная поддержка, корпоративная культура, возможность самореализации. Для повышения трудовой активности данные методы целесообразно использовать комплексно.

Подводя итоги первой главы, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, нематериальное стимулирование - это стимулирование, которое призвано регулировать поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или снижению его престижа. Оно может осуществляться по трем направлениям: моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем.

Во-вторых, нематериальное стимулирование персонала на практике осуществляется с помощью следующих методов:

- методы морального стимулирования;
- методы организационного стимулирования;
- методы стимулирования свободным временем.

В-третьих, в системе нематериального стимулирования выделяют 4 группы инструментов:

- условия труда;
- социальная поддержка;
- корпоративная культура;
- возможность самореализации.

Полученные теоретические знания позволят провести дальнейший анализ текущего состояния системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения "Поселок Октябрьский", выявить недостатки и предложить комплекс мероприятий для ее совершенствования.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ «ПОСЕЛОК ОКТЯБРЬСКИЙ» МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «БЕЛГОРОДСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Городское поселение «Поселок Октябрьский» в соответствии с Федеральным Законом от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» является самостоятельным муниципальным образованием, находящимся в границах Белгородского района Белгородской области, местное самоуправление в котором осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, законами Белгородской области и Уставом городского поселения «Поселок Октябрьский» [3, с. 15].

Официальное наименование: муниципальное образование городское поселение «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.

Территория муниципального образования городское поселение «Поселок Октябрьский» определена границами, установленными Законом Белгородской области от 20 декабря 2004 года № 159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» [4, с. 33].

Городское поселение «Поселок Октябрьский» занимает площадь 1156,84 га, от трассы Москва-Симферополь вдоль Юго-Восточной железной дороги, который расположен на обоих берегах реки Лопань в 30 км на юг от Белгорода. По данным статистики на 01.01.2017 г. численность населения п. Октябрьский составляет 7928 человек.

Администрация городского поселения «Поселок Октябрьский» в соответствии с Уставом городского поселения «Поселок Октябрьский» наделена правом юридического лица, является исполнительно-

распорядительным органом муниципального образования, осуществляющая деятельность по решению вопросов местного значения в пределах полномочий, отнесенных к ее компетенции федеральными законами, законами Белгородской области, Уставом городского поселения «Поселок Октябрьский» [5, с. 5].

Местное самоуправление на территории посёлка Октябрьский Белгородского района осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», иными федеральными законами, настоящим законом и иными законами Белгородской области [1].

Место нахождения: 308590, Белгородская область, Белгородский район, п. Октябрьский, ул. Привокзальная, д. 1 А.

Цель создания администрации городского поселения «Поселок Октябрьский»:

- ❖ исполнение законодательной власти;
- ❖ вовлечение народа в государственную власть через администрацию;
- ❖ создание на территории поселения благоприятных условий для жизни, работы и отдыха населения, обеспечивающих гармоничное сочетание интересов личности, общества и государства.

Согласно новой редакции положения устава городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области, принятого решением поселкового собрания городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области от 06 августа 2007 года № 55 городское поселение решает следующие вопросы (Приложение 1):

- 1) составляет и рассматривает проект бюджета городского поселения, утверждает и исполняет бюджет городского поселения, осуществляет контроль за его исполнением, составляет и утверждает отчет об исполнении бюджета городского поселения;

2) устанавливает, изменяет и отменяет местные налоги и сборы городского поселения;

3) владеет, пользуется и распоряжается имуществом, находящимся в муниципальной собственности городского поселения;

4) организует в границах городского поселения электро-, тепло-, газо- и водоснабжение населения, водоотведение, снабжает население топливом в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;

5) осуществляет дорожную деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения в границах городского поселения и обеспечивает безопасность дорожного движения на них, создает и обеспечивает функционирование парковок (парковочных мест), осуществляет муниципальный контроль за сохранностью автомобильных дорог местного значения в границах городского поселения;

6) создает условия для предоставления транспортных услуг населению и организует транспортное обслуживание населения в границах городского поселения;

7) принимает участие в профилактике терроризма и экстремизма, а также разрабатывает план мероприятий по минимизации и (или) ликвидации последствий проявления терроризма и экстремизма в границах городского поселения;

8) обеспечивает первичные меры пожарной безопасности в границах городского поселения;

9) создает условия для обеспечения жителей городского поселения услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания;

10) организует библиотечное обслуживание населения городского поселения;

11) создает условия для массового отдыха жителей и обустраивает места массового отдыха населения, обеспечивая свободный доступ граждан к водным объектам общего пользования и их береговым полосам;

12) утверждает правила благоустройства территории городского поселения, которые устанавливают требования по содержанию зданий (жилых домов), сооружений и земельных участков, к внешнему виду фасадов и ограждений соответствующих зданий и сооружений, перечень работ по благоустройству и периодичность их выполнения; устанавливает порядок участия собственников зданий (помещений в них) и сооружений в благоустройстве прилегающих территорий; организует благоустройство территории городского поселения (освещение улиц, озеленение территории, установку указателей с наименованиями улиц и номерами домов, размещение и содержание малых архитектурных форм);

13) утверждает генеральные планы городского поселения, правила землепользования и застройки, утверждает подготовленную на основе генеральных планов городского поселения документацию по планировке территории, осуществляет выдачу разрешений на строительство, на ввод объектов в эксплуатацию при осуществлении строительства, осуществляет муниципальный земельный контроль в границах городского поселения, осуществляет в случае, предусмотренном Градостроительным кодексом Российской Федерации, осмотры зданий, сооружений и осуществляет выдачу рекомендаций об устранении выявленных в ходе таких осмотров нарушений;

14) присваивает адреса объектам адресации (земельному участку, дому, части дома, гаражу), изменяет, аннулирует адреса, присваивает наименования элементам улично-дорожной сети (за исключением автомобильных дорог федерального значения, автомобильных дорог регионального или межмуниципального значения), размещает информацию в государственном адресном реестре;

15) организует ритуальные услуги и содержит места захоронений;

16) организует и осуществляет мероприятия по территориальной и гражданской обороне, защите населения и территории поселения от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера [5, с. 6].

Администрация была образована в 1935 г. и по 1993 г. называлась Исполком Совета народных депутатов Белгородского района. С октября 1993 г. переименован в администрацию поселка Октябрьский. С 2007 г. именуется как администрация городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области [6, с. 270].

Структура органов местного самоуправления городского поселения включает в себя следующие элементы.:

1. Поселковое собрание городского поселения «Поселок Октябрьский» - представительный орган городского поселения, который состоит из 12 депутатов, избираемых на муниципальных выборах.

2. Председатель поселкового собрания городского поселения «Поселок Октябрьский» - высшее должностное лицо, которое заключает соглашения с уполномоченным органом местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» о передаче органам местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» осуществления части полномочий по решению вопросов местного значения.

3. Администрация городского поселения «Поселок Октябрьский», возглавляемая главой администрации городского поселения на принципах единоначалия, который осуществляет исполнение полномочий органов местного самоуправления, переданные на основе соглашений, заключенных председателем поселкового собрания, а также решает вопросы исполнения отдельных государственных полномочий, переданных для осуществления органам местного самоуправления городского поселения, федеральным законом и законом Белгородской области.

4. Контрольно-ревизионная комиссия городского поселения «Поселок Октябрьский» - образуется в составе 3 человек для контроля за исполнением бюджета городского поселения, а также в целях контроля за соблюдением установленного порядка управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности [5, с. 3].



Рис. 2.1 Структура органов местного самоуправления городского поселения «Поселок Октябрьский»

Управление в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» осуществляется на базе определенной организационной структуры, которая утверждается на первом заседании поселкового собрания городского поселения «Поселок Октябрьский» (Приложение 2).

Решением поселкового собрания городского поселения об утверждении структуры администрации городского поселения определяются также должностные обязанности каждого из указанных должностных лиц администрации городского поселения.

В администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» формальной организационной структурой выступает линейная организация управления, при которой должностные обязанности распределены так, чтобы каждый работник был максимально нацелен на выполнение установленных задач. Все полномочия прямые - идут от высшего звена управления к низшему. Преимуществом данной структуры является ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений, простота в понимании и использовании, возможность поддержания необходимой дисциплины.

Структуру администрации городского поселения образуют:

1. Аппарат управления:

Глава администрации - возглавляет администрацию, организует всю работу и несет полную ответственность за её состояние и деятельность перед

поселковым собранием; представляет администрацию во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом, заключает договора, издает распоряжения по учреждению, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников и другое.

Заместитель главы администрации - осуществляет работу по организационно-техническому обеспечению административно-распорядительной деятельности главы администрации, разрабатывает и внедряет технологические процессы работы с документами и документной информацией на основе использования организационной и вычислительной техники.

Главный специалист администрации - осуществляет методическое руководство правовой работой в администрации, оказывает помощь структурным подразделениям администрации в подготовке и оформлении правовых документов. Ведет работу по отделу кадров: составляет распорядительные документы при приеме, переводе и увольнении работников, ведет учета рабочего времени, ведет личные дела работников с последующим их хранением. Принимает меры по соблюдению работниками правил внутреннего трудового распорядка и должностных инструкций.

2. Административно-хозяйственный отдел:

Главный бухгалтер - осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно - финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности администрации городского поселения.

Бухгалтер - производит начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, других выплат и платежей.

Специалист (в сфере осуществления закупок) - разрабатывает документацию на проведение конкурса, аукциона или запроса котировок; составляет извещения о проведении торгов или запроса котировок, размещает их на официальном сайте и в средствах массовой информации.

Специалист (с функционалом инспектора по налогам) - осуществляет работу с населением и юридическими лицами, налогоплательщиками, расположенными на территории городского поселения по сбору налоговых платежей в бюджет, разъяснять сроки уплаты налогов, выписывать квитанции на оплату и отслеживать платежи.

Специалист (в сфере землеустройства) - ведет учет земель, находящихся в пользовании граждан; осуществлять контроль за состоянием использования и охраны земель. Утверждает генеральные планы поселения, правил землепользования и застройки, утверждение подготовленной на основе генеральных планов поселения документации по планировке территории, выдача разрешений на строительство (за исключением случаев, предусмотренных Градостроительным кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами).

Специалист (в сфере культуры, физической культуры и молодежной политики) - проводит спортивные, культурно-досуговые мероприятия (в том числе массовые) для молодежи на территории поселения; способствует решению проблем занятости подростков и молодежи в свободное от работы время и выходные дни.

Специалист (в сфере делопроизводства) - осуществляет регистрацию входящей, исходящей корреспонденции, ведет учет получаемой и отправляемой корреспонденции, систематизирует и хранит документы текущего архива.

Водитель автомобиля.

Уборщик служебных помещений - осуществляет уборку служебных помещений административного здания, коридоров и другое.

Сторож – осуществляет дежурство в учреждении; проверяет целостность охраняемого объекта.

Рабочий по комплексному ремонту и обслуживанию зданий - поддерживает в надлежащем состоянии здание администрации; систему центрального отопления, водоснабжения, канализации, теплоснабжения, подобного оборудования, обеспечивающего нормальную работу администрации; проводит текущие ремонтные работы разного профиля.

3. Военно-учетный стол: *специалист (с функционалом начальника ВУС), специалист (с функционалом инспектора ВУС)* - ведет сбор, хранение и обработку сведений, содержащихся в документах первичного воинского учета; организует и обеспечивает постановку на воинский учет граждан, обязанных состоять на воинском учете и снятие с воинского учета граждан; проводит занятия с аппаратом усиления.

4. Благоустройство:

Специалист (общее руководство уборщиками территории) - организует благоустройство и озеленение территории поселения, мест массового отдыха населения, сбор и вывоз бытовых отходов и мусора, освещение улиц и установку указателей с названиями улиц и номеров домов и другое.

Уборщик территории, уборщик территории (с функционалом косаря травы и пилщика деревьев) – убирает тротуары, а также всю территорию поселения согласно поземельному плану; своевременно очищает от снега и льда тротуары, мостовые сооружения и дорожки, посыпает их песком; очищает памятник погибших воинов, вечный огонь у его пьедестала и другое.

Тракторист.

Дворник.

Финансовое состояние организации и ее устойчивость в значительной степени зависят от того, каким имуществом она располагает, в какие активы вложен капитал, и какой доход они ей приносят.

В процессе анализа активов администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» был использован бухгалтерский баланс за 2014-2016 гг.

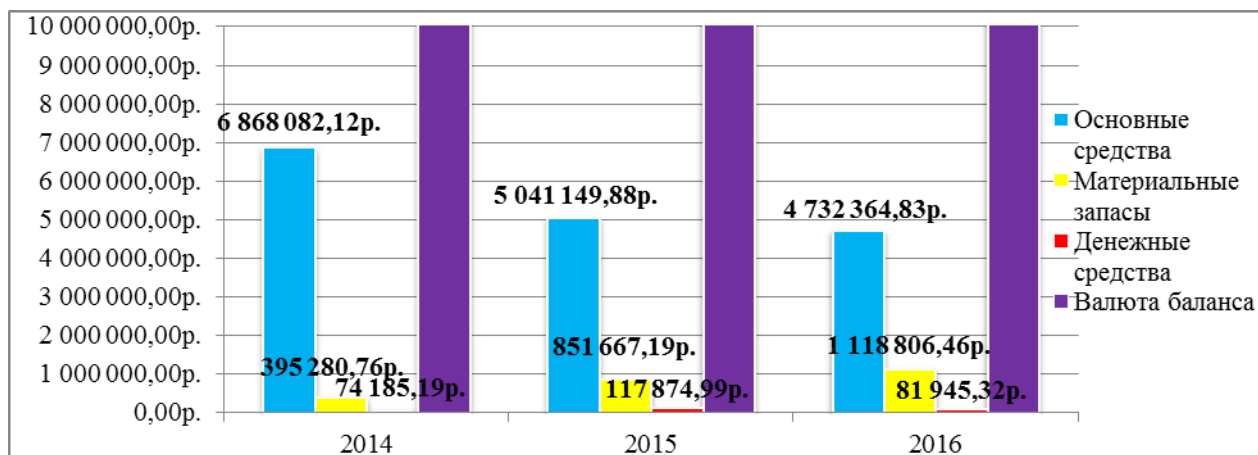


Рис. 2.2 Динамика статей актива баланса администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» за 2014-2016 гг.

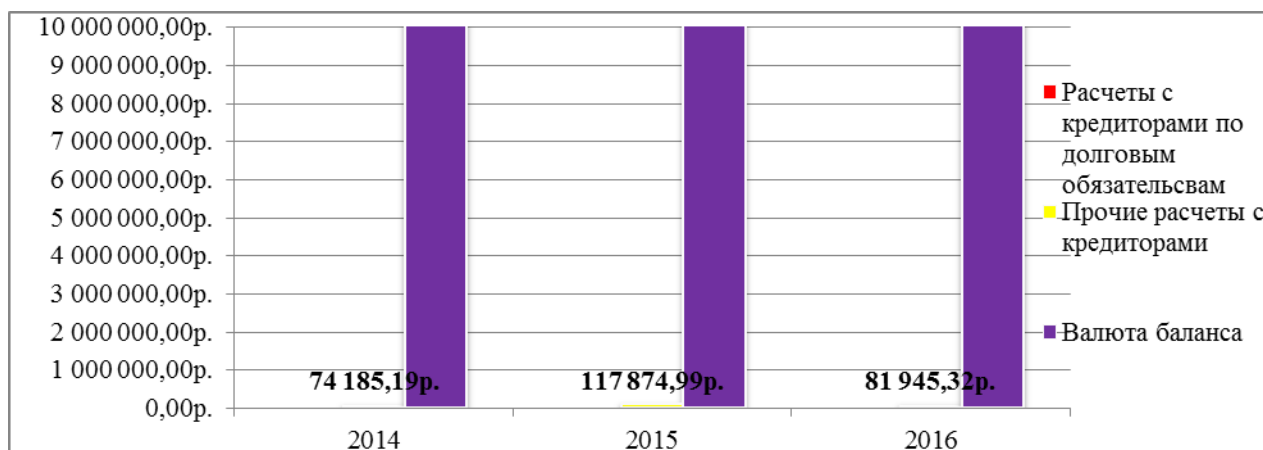


Рис. 2.3 Динамика статей пассива баланса администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» за 2014-2016 гг.

На основании рисунка 2.2 и рисунка 2.3 можно сделать вывод о том, что по статьям актива баланса произошли следующие изменения: основные средства в 2016 г. по отношению к 2014 г. уменьшились на 31,1%. В нефинансовых активах в 2016 г. наблюдается тенденция роста материальных запасов на 64,7%. В финансовых активах денежные средства в 2016 г. по отношению к 2015 г. уменьшение на 30,5%.

В пассиве баланса наблюдается снижение прочих расчетов с кредиторами на 35 929,67 руб. (30,5%).

Валюта баланса за 2016 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 69 178 543,67 руб. (46,1%), что может быть связано с получением кредита и переоценкой основных средств.

Первой и основной составляющей развития поселения является обеспеченность финансами, для этого ежегодно формируется бюджет поселения. Формирование проводится в соответствии с Положением о бюджетном процессе поселения и Бюджетным кодексом. Бюджет утверждается Собранием депутатов поселения, после проведения публичных слушаний. Формирование, утверждение и контроль исполнения бюджета осуществляется исходя из налоговых доходов поселения, определённых законодательством Российской Федерации (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Бюджет администрации городского поселения «Поселок Октябрьский»
за 2014-2016 гг.

Бюджет Администрации	2014 г. руб.	2015 г. руб.	2016 г. руб.	2016 г. к 2014 г., %
	19 233,6	23 174,6	30 840,5	160,3

По таблице 2.1 можно сказать, что на протяжении 2015-2016 гг. наблюдается тенденция роста бюджета поселения по отношению к 2014 г. (2015 г. – 17%, 2016 г. – 37,6%), которая связана с увеличением дотаций на поощрение достижений наилучших показателей деятельности, а также ростом налоговых платежей.

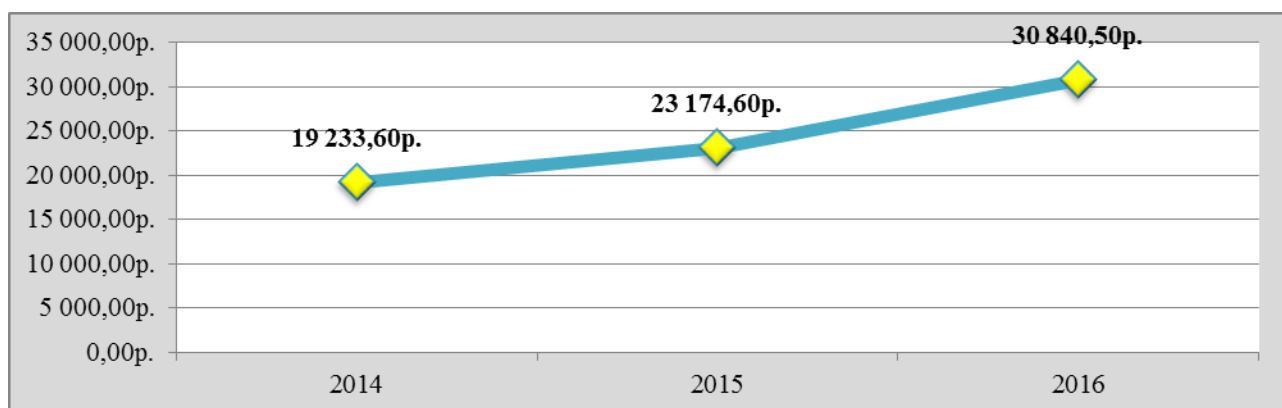


Рис. 2.4 Динамика бюджета администрации городского поселения
«Поселок Октябрьский» за 2014-2016 гг.

Основными статьями расходования бюджета являются: общегосударственные вопросы, национальная оборона, национальная безопасность и правоохранительная деятельность, национальная экономика, культура и кинематография, физическая культура и спорт.

Таблица 2.2

Результат финансовой деятельности администрации городского поселения
«Поселок Октябрьский» за период 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Сумма, руб.		
		2014 г.	2015 г.	2016 г.
Доходы				
1.	Налоговые доходы	12 706 823,31	18 415 204,02	25 909 448,81
2.	Доходы от собственности	2 412 236,96	3 180 222,61	1 571 273,49
3.	Доходы от оказания платных услуг	70 550,00	29 994,70	29 410,00
4.	Поступления от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации	2 525 206,25	1 074 283,16	2 450 985,00
5.	Прочие доходы	225 215,00	91 050,00	57 200,00
Итого:		17 940 031,52	22 790 754,49	30 018 317,30
Расходы				
1.	Заработная плата	4 676 025,73	5 602 909,79	8 014 219,40
2.	Услуги связи	131 480,00	90 800,00	54 912,00
3.	Транспортные услуги	0,00	12 672,00	9 676,00
4.	Коммунальные услуги	387 114,50	412 746,40	818 883,41
5.	Работы, услуги по содержанию имущества	571 644,32	723 509,80	2 921 270,23
6.	Прочие работы, услуги	1 187 123,49	1 746 351,54	2 288 881,80

7.	Перечисления другим бюджетам бюджетной системы Российской Федерации	3 370 741,11	11 481 746,14	6 693 254,26
8	Прочие расходы	204 735,69	193 230,88	0,00
Итого:		10 528 864,84	20 263 966,55	20 801 097,71

По данным таблицы 2.2 можно сделать вывод о том, что основной доход администрации составляют налоговые доходы, доходы от собственности и поступления от других бюджетов.

На основе анализа финансовой отчетности было выявлено, что доход в 2015 г. стал на 4 850 722,97 руб. (21,3%) больше, чем в 2014 г., что свидетельствует о высокой активности населения поселка в уплате налоговых пошлин. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. доходы возросли на 24,1%.

Что касается расходов, то они в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличились на 537 131,16 руб., что составляет 2,6%. Данное явление связано с расширением штата персонала, т.к. основная доля расходов относится к выплате заработной платы.

Таким образом, администрация городского поселения «Поселок Октябрьский» - юридическое лицо, исполнительно-распорядительный орган муниципального образования, осуществляющий деятельность по решению вопросов местного значения в пределах полномочий, отнесенных к ее компетенции федеральными законами, законами Белгородской области, Уставом городского поселения «Поселок Октябрьский», основной целью работы которой является создание на территории поселения благоприятных условий для жизни, работы и отдыха населения, обеспечивающих гармоничное сочетание интересов личности, общества и государства.

Управление в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» осуществляется на базе определенной организационной структуры, которая утверждается на первом заседании поселкового собрания городского поселения «Поселок Октябрьский».

2.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии

В администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» кадрового отдела, как отдельного элемента организационной структуры, нет. Кадровая работа (прием работника, перевод, увольнение, заполнение и ведение трудовых книжек, формирование личных дел сотрудников, предоставление отпуска и др.) осуществляется главным специалистом администрации, обязанности которого утверждены должностной инструкцией, по решению поселкового собрания, который находится в непосредственном подчинении главы администрации.



Рис. 2.5 Организационная структура системы управления администрации городского поселения «Поселок Октябрьский»

Таблица 2.3

Выполнение функций отдела управления персоналом

Наименование функций	Выполнение функций		
	Полностью	Частично	Не выполняется
Подбор персонала совместно с руководителями заинтересованных подразделений.		+	
Документирование приема, перевода, увольнения работников.	+		
Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.	+		
Ведение учета личного состава работников организации, оформление личных дел.	+		
Разработка штатного расписания.		+	
Составление графика отпусков и учет использования отпусков, а также оформление отпусков.	+		
Подготовка материалов для предоставления работников к поощрению и награждению.	+		
Принятие мер по трудоустройству			+

высвобождаемых работников.			
Выполнение запросов о трудовом стаже работников, ранее работавших в организации.	+		
Формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, составление планов развития сотрудников.		+	
Составление планов повышения квалификации работников.		+	
Составление всей установленной отчетности по вопросам кадров.	+		

Проанализировав данные таблицы 2.3 можно сделать вывод, что функции отдела кадров в администрации выполняются практически полностью, что свидетельствует о развитой системе управления персоналом.

Таблица 2.4

Функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями организации

Наименование функций отдела управления персоналом	Должностные лица		
	Глава администрации	Главный специалист администрации (работник кадровой службы)	Главный бухгалтер
Подбор и расстановка кадров	Р	О/У	Н
Трудовая адаптация	Н	О/У	Н
Организация труда	Р/О	П	Н
Мотивация и стимулирование персонала	Р	О/С	П
Развитие и обучение персонала	Р	С/П	Р/С
Повышение квалификации	Р	С/П	Р/С
Оформление приема, перевода, увольнения работников	Р	О/У	С

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ;

Н – не участвует в выполнении данной функции.

Проанализировав таблицу 2.4 можно сделать вывод о том, что при функциональном разделении труда дублирование функций в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» не осуществляется, т.к. все поставленные задачи руководящих должностей четко прописаны в должностных и функциональных обязанностях, и при их четком соблюдении дублирование функций невозможно.

В администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» кадровая служба в основном взаимодействует с бухгалтерией, т.к. именно между ними идет основной поток документооборота.

➤ С бухгалтерией.

Получает: справки о зарплате для оформления пенсий по возрасту и инвалидности.

Представляет: табель учета рабочего времени; больничные листы для оплаты; сведения о приеме, увольнении, очередных отпусках работников предприятия; проекты распоряжений о приеме, увольнении и перемещении материально ответственных лиц.

➤ С отделами.

Получает: заявки на работников; характеристики на работников, представляемых к поощрению и награждению; материалы на нарушителей трудовой дисциплины и нарушителей общественного порядка.

Представляет: сведения о нарушителях трудовой дисциплины; копии распоряжений, связанных с приемом, перемещением и увольнением работников; изменения правил внутреннего трудового распорядка.

Организационную работу с кадрами в администрации осуществляет главный специалист администрации на основе должностной инструкции, которая утверждается решением поселкового собрания городского поселения «Поселок Октябрьский» (Приложение 3).

Должностная инструкция - это нормативный документ, который регламентирует деятельность каждой установленной должности и содержит

определенные требования к работнику, занимающему эту должность. Данная инструкция определяет назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения [53, с. 30].

В обязанности главного специалиста, по осуществлению кадровой работы, входит:

- учет личного состава учреждения в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;
- формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью;
- подготовка необходимых материалов для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представление работников к поощрениям и награждениям;
- заполнение, учет и хранение трудовых книжек;
- осуществление записей в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих;
- ведение учета использования рабочего времени работниками;
- ведение учета предоставления отпусков работникам, осуществление контроля за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков;
- оформление карточек пенсионного страхования, других документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и членам их семей;
- подготовка документов по истечению установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;
- осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины в администрации и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

Прием на работу работников, перемещение на другую должность и увольнение оформляется распоряжением главы, которое объявляется каждому работнику под роспись.

Основные направления кадровой работы в администрации (планы переподготовки и повышения квалификации кадров, проведение аттестации, формирование и обучение резерва кадров и т.п.) определяет глава администрации.

Контроль за надлежащей организацией кадровой работы осуществляется главой администрации городского поселения «Поселок Октябрьский».

Согласно штатному расписанию на 01.11.2016 г. в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» было официально зарегистрировано 35 человек (Приложение 4). Структура персонала данного учреждения представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура персонала
администрации городского поселения «Поселок Октябрьский»

Категории персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	абсолютн. отклонение 2016/2014	относит. отклонение 2016/2014
Персонал, всего в том числе:	23	22	35	12	152,2%
1.Руководители	5	5	6	1	120%
2. Специалисты	7	7	8	1	114,3%
3. Рабочие	11	10	21	10	191%

Проанализировав таблицу 2.5, можно сделать вывод о том, что численность персонала в 2016 г. имела тенденцию роста по отношению к 2014-2015 гг., что в среднем составляет на 35,7%. Так как в администрации увеличился объем работ, это потребовало расширения штата. За анализируемый период численность руководителей и специалистов возросла на 1 человека, численность рабочих - на 10 человек. Наибольший удельный вес в структуре персонала администрации занимают рабочие - 60% (21 человек).



Рис. 2.6 Динамика численности персонала администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» за 2014-2016 гг.

Далее проведен анализ качественного состава трудовых ресурсов в учреждении, то есть распределение работников по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию.

Таблица 2.6

Распределение персонала администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» по возрасту в 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	-	-	5	62,5	-	-
30 – 40	2	33,3	-	-	6	28,6
40 – 50	1	16,7	1	12,5	8	38,1
50 – 60	3	50	1	12,5	4	19
Свыше 60	-	-	1	12,5	3	14,3
Итого	6	100	8	100	21	100

Анализ возрастного состава сотрудников администрации городского поселения «Поселок Октябрьский», представленный в таблице 2.6, показал, что большинство сотрудников организации находятся в возрастных категориях 30-40 лет и 40-50 лет. На 2-ом месте по численности сотрудники возрастной категории 50-60 лет. Это говорит о том, что в администрации работают специалисты с высоким опытом работы, имеющие большой трудовой стаж.

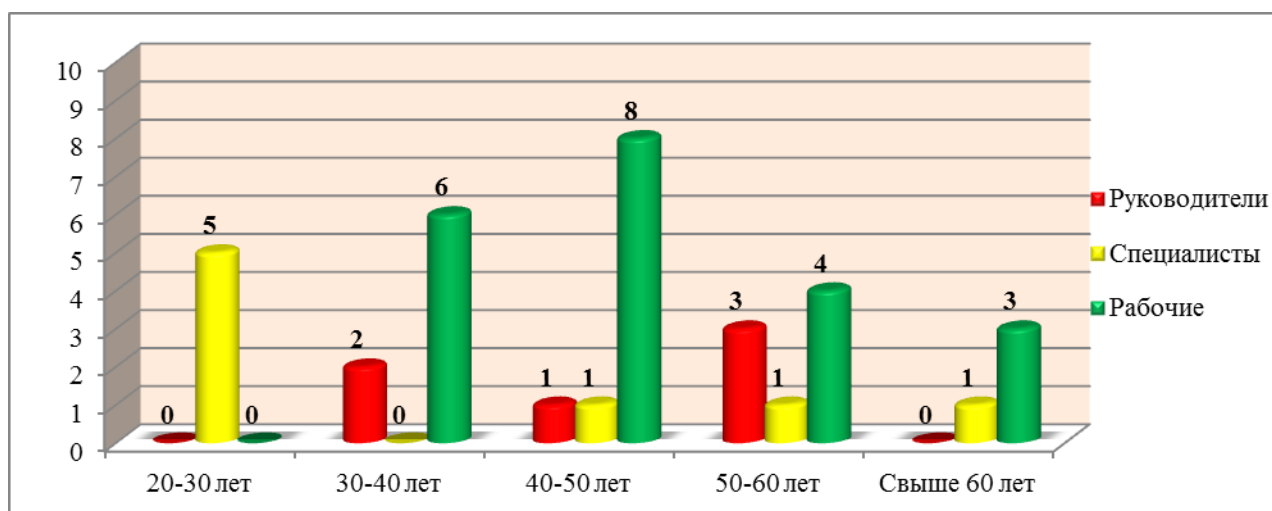


Рис. 2.7 Распределение персонала по возрасту

Таблица 2.7

Распределение персонала администрации
городского поселения «Поселок Октябрьский» по полу в 2016 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	3	12	3	30
Специалисты	1	4	7	70
Рабочие	21	84	0	0
Итого	25	100	10	100

Рассматривая структуру персонала по половому признаку, можно сказать, что удельный вес мужчин, по отношению к общей численности персонала, составляет 71,4%, что на 42,8% больше, чем женщин.



Рис. 2.8 Распределение персонала по полу

Таблица 2.8

Распределение персонала администрации
городского поселения «Поселок Октябрьский» по трудовому стажу в 2016 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	4	66,7	7	87,5	8	38,1
От 5 до 10	-	-	-	-	6	28,6
От 10 до 15	-	-	-	-	4	19
От 15 до 20	2	33,3	1	12,5	3	14,3
Свыше 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-

По данным таблицы 2.8, можно сделать вывод о том, что большая часть коллектива (54,3%) преимущественно новые люди, с преобладающей долей рабочих (21% - руководители, 37% - специалисты, 42% - рабочие).

Новые сотрудники, приходящие в коллектив являются генераторами свежих идей, которые заставляют остальных задуматься о своем саморазвитии. С другой стороны, вновь пришедший работник требует больших временных затрат для его адаптации и приобретения определенных знаний и умений.

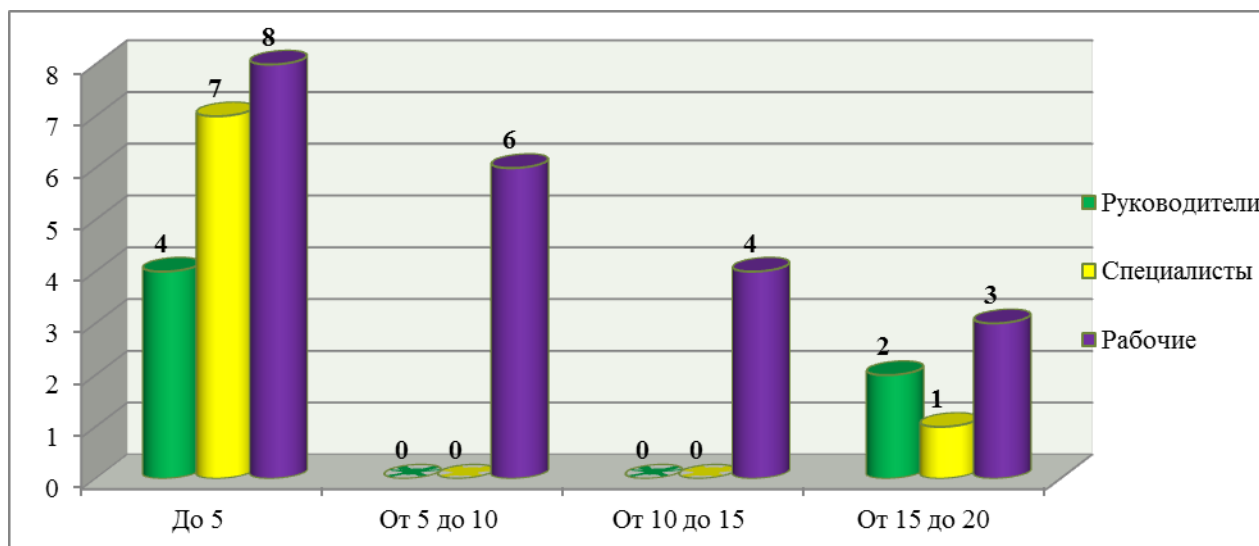


Рис. 2.9 Распределение персонала по трудовому стажу

Таблица 2.9

Распределение персонала администрации
городского поселения «Поселок Октябрьский» по образованию в 2016 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	5	23,8
среднее специальное	1	16,7	3	37,5	16	76,2
незаконченное высшее	-	-	2	25	-	-
высшее	5	83,3	3	37,5	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-

Анализируя структуру персонала по образованию, можно сказать, что в администрации работают люди с различным уровнем образования, где 57,1% - работники со средним специальным образованием (5% - руководители, 15% - специалисты, 80% - рабочие), 22,9% - работники с высшим образованием (62,5% - руководители, 37,5% - специалисты), 14,3% - работники со средним образованием (рабочие), 5,7% - с неоконченным высшим образованием (специалисты).

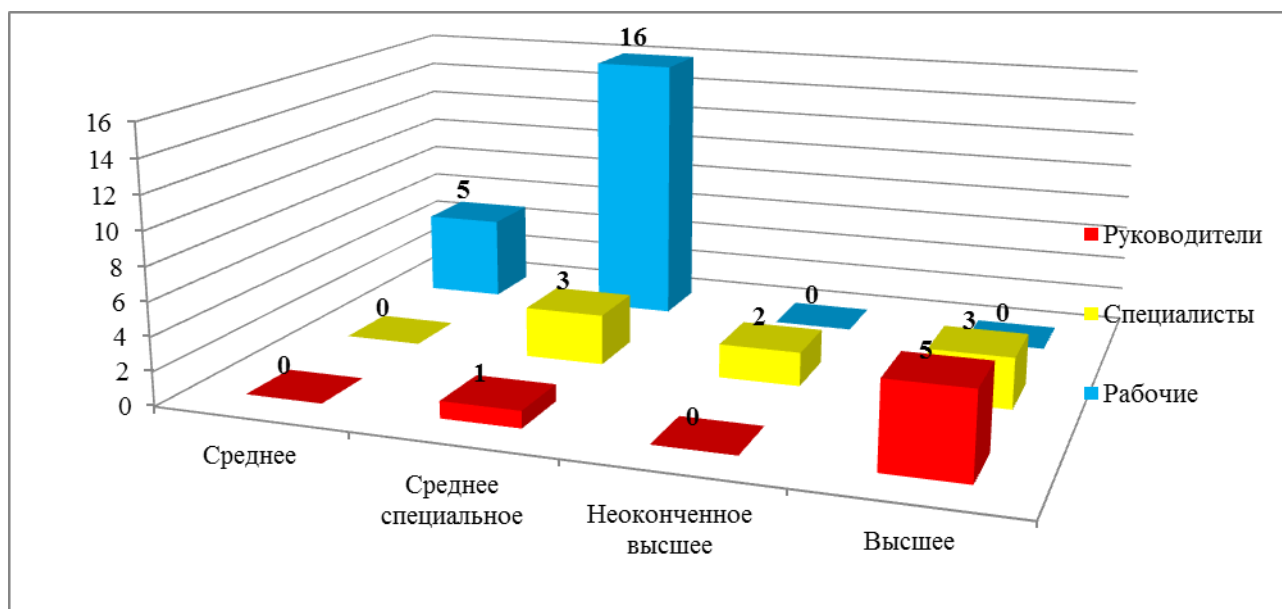


Рис. 2.10 Распределение персонала по образованию

Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени [2, с. 61].

В администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» установлена пятидневная рабочая неделя с восьмичасовым рабочим днем. Начало рабочего дня с 9-00 часов, перерыв на обед с 13-00 часов до 14-00 часов, окончание в 18-00 часов. Накануне предпраздничных общевыходных дней рабочий день сокращается на один час.

Учет рабочего времени осуществляется с помощью табеля рабочего времени, ведение которого осуществляет главный специалист администрации.

Для того чтобы узнать насколько эффективно используется рабочее время рассчитаем коэффициент абсентеизма, который покажет основные причины потери рабочего времени.

$$A = \frac{P_{\pi}}{P} \times 100; \quad (2.1)$$

где P_{π} – общее количество рабочих дней, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе руководства;

P – количество рабочих дней, которое необходимо отработать за год.

- 1) $K_a = \frac{47}{248} \times 100 = 19\%;$
- 2) $K_a = \frac{32}{249} \times 100 = 12,9\%;$
- 3) $K_a = \frac{29}{247} \times 100 = 11,7\%.$

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2014 г. чел.-дн.	2015 г. чел.-дн.	2016 г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	47	32	29
2. целодневные/ внутрисменные простои организации	табели рабочего времени	0	0	0
3. административные отпуска	заявления и служебные записки персонала	671	611	803
4. прогулы	служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц	0	0	0
Всего	официальные документы	718	643	832
Общее количество рабочих дней в году		248	249	247
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		19%	12,9%	11,7%

По данным таблицы 2.10, можно сделать вывод о том, что коэффициент абсентеизма в администрации за 2015-2016 гг. снижается, что составляет: в 2016 г. на 7,3% - по отношению к 2014 г.; на 1,2% - по отношению к 2015 г.

Данный коэффициент показывает, что в течение года рабочее время теряется из-за отсутствия работников на рабочем месте, при этом основной причиной потери рабочего времени является временная нетрудоспособность работников.

Далее проведен анализ численности персонала по отношению к другим индикаторам либо его динамика во времени, для этого применялись следующие формулы:

1. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100 \quad (2.2)$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100 \quad (2.3)$$

3. Коэффициент текучести кадров (Ктк):

$$K_{TK} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100$$

(2.4)

4. Коэффициент замещения (Кз):

$$K_z = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100 \quad (2.5)$$

5. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс):

$$K_{пс} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало года} - \text{Количество уволенных работников за год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100 \quad (2.6)$$

$$\begin{aligned} 1) K_{пр} &= \frac{1}{21} * 100 = 4,8 & K_{пр} &= \frac{15}{28} * 100 = 53,6 & K_{пр} &= \frac{10}{34} * 100 = 29,4 \\ 2) K_v &= \frac{2}{21} * 100 = 9,5 & K_v &= \frac{5}{28} * 100 = 17,8 & K_v &= \frac{7}{34} * 100 = 20,6 \\ 3) K_{TK} &= \frac{2}{21} * 100 = 9,5 & K_{TK} &= \frac{5}{28} * 100 = 17,8 & K_{TK} &= \frac{7}{34} * 100 = 20,6 \\ 4) K_z &= \frac{1-2}{21} * 100 = -4,8 & K_z &= \frac{15-5}{28} * 100 = 35,7 & K_z &= \frac{10-7}{34} * 100 = 8,8 \\ 5) K_{пс} &= \frac{23-2}{21} * 100 = 100 & K_{пс} &= \frac{22-5}{28} * 100 = 60,7 & K_{пс} &= \frac{32-7}{34} * 100 = 73,5 \end{aligned}$$

Таблица 2.11

Показатели основных кадровых процессов
администрации городского поселения «Поселок Октябрьский»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. к 2014 г., %
Численность персонала на начало года, чел.	23	22	32	139,1
Среднесписочное число работников, чел.	21	28	34	161,9
Принято всего, чел.	1	15	10	1000
Выбыло всего, чел.	2	5	7	350
в т.ч.:	0	0	0	0
- по сокращению штатов:	0	0	0	0
- по собственному желанию:	2	5	7	350
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Численность на конец года, чел.	22	32	35	159,1
Коэффициент оборота по приему (Кпр), %	4,8	53,6	29,4	612,5
Коэффициент оборота по выбытию (Кв), %	9,5	17,8	20,6	216,8
Коэффициент постоянства кадров (Кпс), %	100	60,7	73,5	73,5
Коэффициент замещения (Кз), %	-4,8	35,7	8,8	-183,3
Коэффициент текучести кадров (Ктк), %	9,5	17,8	20,6	216,8
Коэффициент абсентеизма, % в т.ч. по болезни	19	12,9	11,7	61,6

Анализируя показатели кадровых процессов можно сделать вывод, что движение работников администрации в 2015-2016 г. характеризуется превышением коэффициента оборота по приему над коэффициентом текучести кадров. Ввиду этого можно сделать вывод, что набор персонала связан как с расширением штата организации, так и заменой уволившихся сотрудников.

Текучесть кадров, составлявшая в 2014 г. 9,5% увеличилась до 20,6% в 2016 г., что является отрицательной тенденцией в движении кадров.

Затраты на персонал - общепринятый интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Структура затрат на персонал в администрации городского поселения представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Структура затрат на персонал

	Вид затрат	Год			Отклонение		
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/2014	2016/2015	2016/2014
1	Оплата труда	4676025,73	5602909,79	8014219,40	119,8	143	171,4
2	Набор и отбор персонала	-	-	-	-	-	-
3	Обучение и развитие персонала	10500,00	25000,00	40000,00	238,1	160	381
4	Питание	-	-	-	-	-	-
5	Спецодежда	15850,30	22500,00	28620,50	142	127,2	180,6
6	Охрана труда	8500,00	10245,45	10500,00	120,5	102,5	123,5
7	Медицинское обслуживание	-	-	-	-	-	-
8	Организация отдыха	-	-	-	-	-	-
9	Оплата жилья	-	-	-	-	-	-
	Итого	4710876,03	5660655,24	8093339,9	120,2	143	171,8

По данным таблицы 2.12 можно сделать вывод о том, что основные затраты на персонал в администрации составляют: затраты на оплату труда,

затраты на обучение и развитие персонала, затраты на приобретение спецодежды и охрану труда. На протяжении 2014-2016 гг. наблюдается тенденция роста затрат на персонал по всем показателям.

Далее рассмотрена заработная плата персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» (Таблица 2.13).

Таблица 2.13

Анализ заработной платы персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Темп роста заработной платы, % (2016 к 2014)
	тыс. руб.	уд.вес., %	тыс. руб.	уд.вес., %	тыс. руб.	уд.вес., %	
1. Руководители	15,5	39,6	15,5	39,6	24,5	40,8	158,1
2. Специалисты	10,4	26,6	10,4	26,6	19,2	31,9	184,6
3. Рабочие	13,2	33,8	13,2	33,8	16,4	27,3	124,2
Среднее значение	13,0	100	13,0	100	20,0	100	153,8

Проанализировав данные таблицы 2.13 можно сделать вывод о том, что среднемесячная заработная плата на протяжении двух лет (2014-2015 гг.) не менялась.

В 2016 г. наблюдается рост среднемесячной заработной платы у всех категорий сотрудников. Зарплата рабочих увеличилась с 13,2 тыс. руб. до 16,4 тыс. руб., зарплата специалистов - с 10,4 тыс. руб. до 19,2 тыс. руб., зарплата руководителей увеличилась с 15,5 тыс. руб. до 24,5 тыс. руб. соответственно.

Таким образом, в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» кадровая работа осуществляется главным специалистом, обязанности которого закреплены в должностной инструкции, которая утверждается решением поселкового собрания. Контроль за надлежащей организацией кадровой работы осуществляется главой администрации.

В администрации официально зарегистрировано 35 человек, 25 мужчин и 10 женщин. Из них: 6 - руководители, 8 - специалисты, 21 - рабочие.

Службу управления персоналом в администрации можно считать эффективной, что отражается в повышении коэффициента постоянства кадров и снижении потерь рабочего времени.

2.3 Актуальное состояние системы нематериального стимулирования персонала на предприятии

В администрации городского поселения «Поселок Октябрьский», как в большинстве российских организациях, в системе стимулирования персонала основной акцент сделан на материальном стимулировании, которое применяется на протяжении многих лет. При этом, моральная мотивация развита недостаточно. Методы нематериального стимулирования, высшим руководством, используются в ограниченном объеме. Основными из них являются: устная благодарность; празднование Дня рождения в коллективе; подарки по государственным праздникам (8 Марта, 23 февраля, Новый год). Во внутренних нормативных документах данная система не отражена.

Для анализа особенностей нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» были использованы диагностические материалы.

Было проведено анкетирование сотрудников администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» (Приложение 5), цель которого - выявить основные виды поощрений, используемые в администрации, а также те поощрения, которые следовало бы чаще использовать в будущем. В опросе принимали участие все сотрудники администрации - 35 человека, 25 - мужчин, 10 - женщин. В ходе анкетирования выявилось следующее - анализ данных представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Анализ исследования поощрений

Поощрения	Результаты анкетирования	% к общей численности
-----------	--------------------------	-----------------------

	(кол-во чел.)	
<i>Поощрения, которые применяются</i>		
Благодарность руководителя	28	80
Высокая оценка рабочих качеств работника со стороны руководителя	15	43
Отгул, дополнительный отпуск	17	49
Улучшение условий работы	7	20
Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.)	12	34
<i>Поощрения, которые следует применять чаще</i>		
Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)	26	74
Улучшение условий работы	35	100
Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.)	35	100
Фотография на доске почета	35	100
Гибкий рабочий график	21	60
Отдельный кабинет	11	31
Расширение полномочий	5	14

Таким образом, на основе полученных данных можно сделать вывод о том, что в администрации, в основном, применяется устная благодарность руководства, что составило 80% опрошенных от общего количества сотрудников.

По мнению персонала администрации наиболее желаемыми видами поощрения являются: улучшение условий работы, предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.), фотография на доске почета - 100% опрошенных, публичное признание заслуг (на совещании, на собрании) - 74%, гибкий рабочий график - 60%.

Для того, чтобы выбрать оптимальные инструменты и методы нематериального стимулирования, каждый руководитель должен знать мотивационные потребности своих сотрудников.

Для определения сферы потребностей трудового коллектива администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» была использована методика изучения мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин) (Приложение 6). Данное исследование проводилось в два этапа:

- первый этап - выявление мотивационного профиля руководителей и специалистов - 14 человек;
- второй этап - выявление мотивационного профиля рабочих -21 человек.

Результаты данного исследования представлены в виде диаграмм.

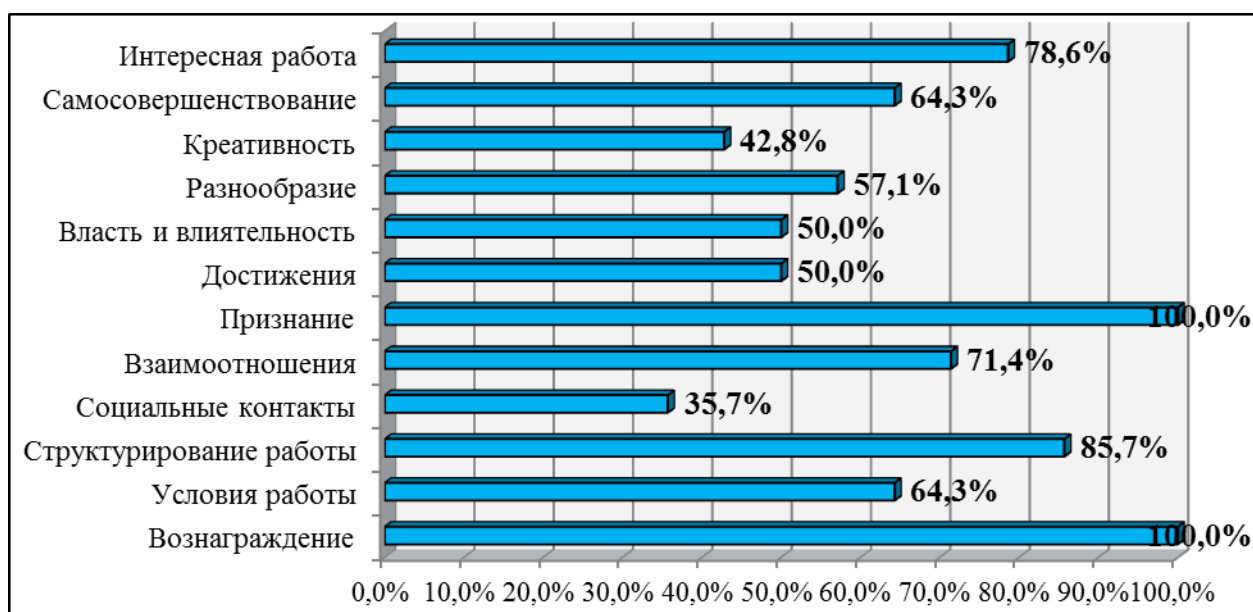


Рис. 2.11 Анализ мотивационного профиля руководителей и специалистов администрации городского поселения «Поселок Октябрьский»

Таким образом, на основе проведенного исследования было выявлено, что 100% административно-хозяйственного персонала предпочитают повышение оплаты труда, нуждаются в официальном признании трудовых заслуг; 85,7% опрошенных нуждаются в структурировании рабочего процесса; 78,6% - считают свою работу не интересной; 71,4% - нуждаются в улучшении социально-психологического климата в коллективе; 64,3% - считают нужным самосовершенствование и улучшение условий труда.

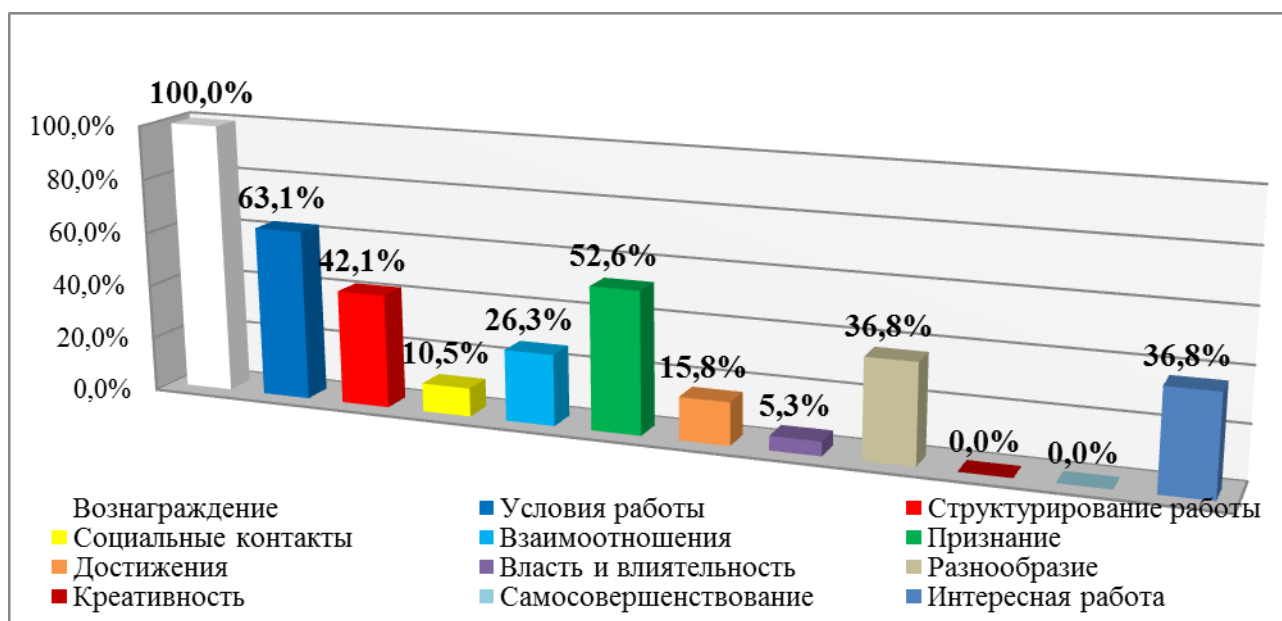


Рис. 2.12 Анализ мотивационного профиля рабочих администрации городского поселения «Поселок Октябрьский»

Таким образом, на основе полученных данных можно сделать следующий вывод: 100% рабочего персонала хотят повышения заработной платы; при этом немаловажными факторами для них являются хорошие условия труда - 63,1%; официальное признание трудовых достижений со стороны руководства администрации - 52,6%; структурирование работы - 42,1%.

Исходя из полученных данных, можно судить о том, что система нематериального стимулирования в администрации организована на низком уровне. Работа по выявлению мотивационного профиля персонала не проводится, что отражается в низком качестве трудовой жизни работников, которым необходимо совершенствование организации труда и обогащение его содержательности; безопасность и благоприятные условия труда; повышение корпоративной культуры; создание реальных предпосылок для развития творческих способностей и самосовершенствования и другое.

Для более общей характеристики системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» нами был проведен SWOT-анализ (таблица 2.15).

**SWOT-анализ нематериального стимулирования персонала администрации
городского поселения «Поселок Октябрьский»**

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. Регулярное поощрение сотрудников. 2. Выявление степени удовлетворенности методами нематериального стимулирования. 3. Возможность обучения и повышения квалификации. 4. Устойчивый социально-психологический климат в коллективе.	1. Слабо развита система нематериального стимулирования. 2. Низкая заинтересованность некоторых сотрудников администрации в выполнении своих должностных обязанностей. 3. Отсутствие нормативно-правового акта, регулирующего нематериальное стимулирование персонала.
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1) Повышение качества трудовой жизни. 2) Разработка системы награждения. 3) Предоставление дополнительного времени отдыха. 4) Приход новых высококвалифицированных кадров.	1) Потеря высококвалифицированных специалистов. 2) Высокая нагрузка на персонал администрации. 3) Снижение эффективной работы администрации в целом.

Таким образом, в результате проведенного исследования нами был выявлен ряд проблем:

- при широком спектре используемых методов поощрения персонала система нематериального стимулирования, в целом, не развита;
- некоторую часть персонала администрации нематериальное стимулирование не затрагивает или затрагивает частично, вследствие чего, происходит снижение заинтересованности сотрудников в выполнении своих должностных обязанностей;
- отсутствует нормативно-правовой акт, регулирующий нематериальное стимулирование персонала.

Проанализировав всю полученную информацию, делаем вывод, что для эффективного использования системы нематериального стимулирования персонала, требуется разработать ряд мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков.

Подводя итоги второй главы, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, администрация городского поселения «Поселок Октябрьский» - юридическое лицо, исполнительно-распорядительный орган муниципального образования, осуществляющий деятельность по решению вопросов местного значения в пределах полномочий, отнесенных к ее компетенции федеральными законами, законами Белгородской области, Уставом городского поселения «Поселок Октябрьский», основной целью работы которой является создание на территории поселения благоприятных условий для жизни, работы и отдыха населения, обеспечивающих гармоничное сочетание интересов личности, общества и государства.

Управление в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» осуществляется на базе определенной организационной структуры, которая утверждается на первом заседании поселкового собрания городского поселения «Поселок Октябрьский».

Во-вторых, в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» кадровая работа осуществляется главным специалистом, обязанности которого закреплены в должностной инструкции, которая утверждается решением поселкового собрания. Контроль за надлежащей организацией кадровой работы осуществляется главой администрации.

В администрации официально зарегистрировано 35 человек, 25 мужчин и 10 женщин. Из них: 6 - руководители, 8 - специалисты, 21 - рабочие.

Службу управления персоналом в администрации можно считать эффективной, что отражается в повышении коэффициента постоянства кадров и снижении потерь рабочего времени.

В-третьих, в ходе анализа нематериальной мотивации персонала администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» было установлено, что нематериальная мотивация присутствует, однако степень ее использования далека от совершенной. Основным видом нематериального стимулирования является устная благодарность сотрудников. При этом, многие считают необходимым применение публичного признания заслуг;

улучшение условий работы; предоставление возможностей для неформального отдыха; установление фотографии на доске почета.

В процессе анализа системы нематериального стимулирования персонала администрации нами были выявлены следующие проблемы: слабо развита система нематериального стимулирования; низкая заинтересованность сотрудников администрации в выполнении своих должностных обязанностей; отсутствие нормативно-правового акта, регулирующего нематериальное стимулирование персонала.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ «ПОСЕЛОК ОКТЯБРЬСКИЙ» МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «БЕЛГОРОДСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области

В процессе анализа системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» были выявлены недостатки, которые тормозят выработку эффективных решений организационных и управленческих проблем, повышение кадрового потенциала, а также выполнение основных функций по управлению персоналом - приведение в соответствие целей организации и целей сотрудников.

Существующая система нематериальной мотивации персонала показывает необходимость совершенствования инструментов нематериального стимулирования, так как различные ее виды применяются в администрации разрозненно.

В соответствии с этим необходимо:

- постоянно улучшать сферу профессиональной деятельности работника;
- расширить социальный пакет с учетом возможностей учреждения и предоставить выбор подходящих льгот для сотрудника;
- усовершенствовать мероприятия по досугу персонала;
- не препятствовать творческим начинаниям работников;
- систематически информировать персонал о результатах деятельности;
- вовлекать персонал в процесс управления.

В отличие от системы материальной мотивации персонала, повышающей заинтересованность работника качественно выполнять свои должностные обязанности, новая система нематериального стимулирования позволит повысить лояльность персонала к организации, привить преданность общему делу, наделить ответственностью и желанием работать

с большей отдачей, а также сформировать в коллективе инициативность и креативные качества.

Общая цель реформирования системы нематериального стимулирования персонала, заключается в том, чтобы превратить ее из рутинной, обременительной процедуры в эффективное средство реализации социально-экономической стратегии организации.

При этом, результаты нематериального стимулирования должны использоваться, в свою очередь, для корректировки стратегии, вывода ее на новый уровень, соответствующий актуальным задачам и проблемам организации [10, с. 132].

Таблица 3.1

Цель и результат мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала

1.1. Цель	Совершенствование инструментов нематериального стимулирования персонала.
1.2. Способ достижения цели	Назначение ответственного лица. Системный аудит нематериальной мотивации. Разработка рекомендации по использованию системы нематериального стимулирования.
1.3. Результаты	Более высокая мотивированность труда персонала. Сплоченность коллектива. Снижение текучести кадров.
1.4. Требования к результатам	Экономическая и социальная целесообразность.
1.5. Пользователи результата	Руководство и персонал организации

Целью предложенных нами мероприятий является совершенствование системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский», которые направлены на получение оптимальных результатов, после применения их на практике, для выявления необходимых действий со стороны руководства организации.

Для повышения эффективности системы нематериального стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом в администрации можно разработать следующий план мероприятий по

внедрению системы нематериального стимулирования сотрудников (таблица 3.2).

Таблица 3.2

План мероприятий по внедрению системы нематериального стимулирования сотрудников администрации городского поселения «Поселок Октябрьский»

Проблема	Мероприятие	Результат
Слабо развита система нематериального стимулирования персонала	1. Организация корпоративных мероприятий: посещение кинотеатров, музеев, выставок. 2. Организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом: День здоровья, спартакиада, турслет. 3. На доске объявлений поздравлять открытками работников с днем рождения, государственными и корпоративными праздниками, рождением детей, свадьбами, юбилеями и т.д.	1. Удовлетворение потребности в общении, признании, причастности; повышение лояльности и приверженности персонала к учреждению; развитие корпоративной культуры. 2. Повышение сплоченности коллектива; улучшение социально-психологического климата. 3. Повышение сплоченности коллектива, осознание работниками своей значимости и востребованности.
Низкая заинтересованность сотрудников администрации в выполнении своих должностных обязанностей	1. Размещение фотографий лучших работников месяца, года на доске Почета. 2. Ежегодно присуждать звание «Лучший работник года». 3. Вручение подарков лучшим работникам по итогам года.	1. Повышение удовлетворенности процессом труда. 2. Удовлетворение потребности в самовыражении, осознание работниками значимости своего вклада в общее дело. 3. Повышение заинтересованности работников в дальнейшем самосовершенствовании.
Отсутствие нормативно-правового акта, регулирующего нематериальное стимулирование персонала	Разработка проекта Положения о нематериальном стимулировании персонала	Регулирование нематериального стимулирования персонала.

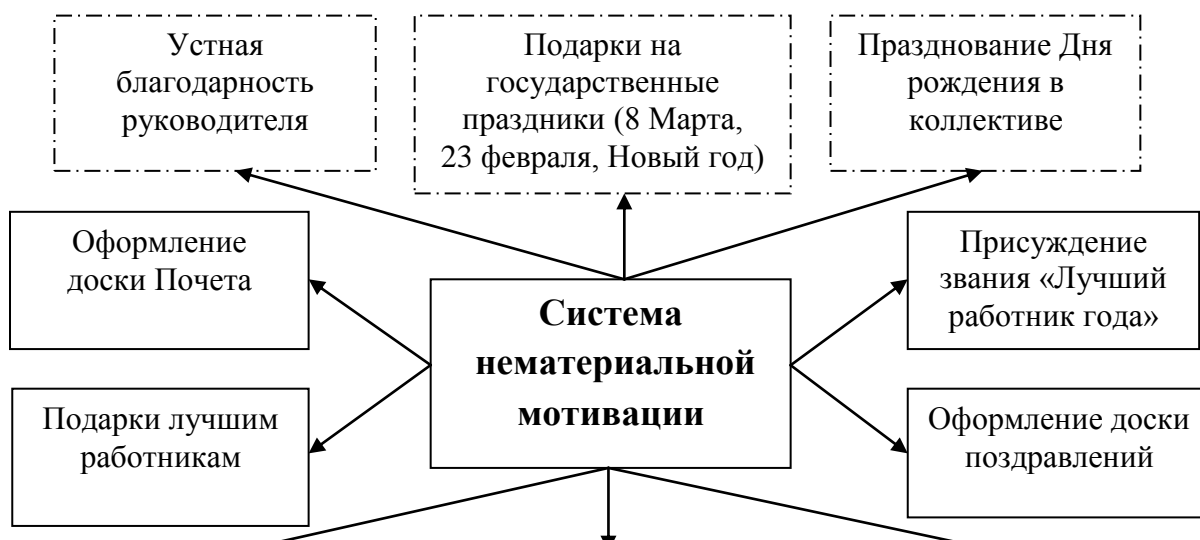
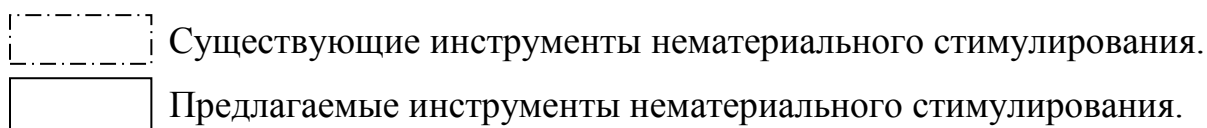


Рис. 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский»



Целью внедрения предложенных рекомендаций является:

- ❖ удовлетворение потребности в общении, причастности и самовыражении сотрудников;
- ❖ повышение заинтересованности работников в развитии и самосовершенствовании, путем достижения высоких результатов в трудовой деятельности;
- ❖ повышение лояльности и приверженности сотрудников к работе, достижение установленных целей;
- ❖ повышение сплоченности коллектива;
- ❖ улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- ❖ развитие кадрового потенциала;
- ❖ развитие корпоративной культуры.

В целях регламентации системы нематериального стимулирования персонала, в администрации, нами был разработан проект Положения о нематериальном стимулировании персонала, основная цель которого заключается в объединении всех применяемых методов нематериального стимулирования в едином документе, придание им официального статуса, а также закрепление их действия нормативно-правовым актом.

Данное Положение состоит из шести частей: общие положения, структура системы нематериального стимулирования, порядок применения

основных нематериальных стимулов, порядок применения дополнительных нематериальных стимулов, требования к реализации мероприятий, заключительные положения (Приложение 7).

Далее рассмотрим затраты, которые необходимо понести администрации для осуществления всех мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения
«Поселок Октябрьский»

Наименование статьи затрат	Затраты, руб. на год
1. Оформление доски поздравлений	5 000
2. Корпоративные мероприятия (3 мероприятия)	30 000
3. Организация спортивных мероприятий	10 000
4. Посещение кино и музея	12 000
5. Доска Почета	7 000
6. Подарки лучшим работникам	13 000
7. Положение о нематериальном стимулировании персонала	-
ИТОГО:	77 000

Проанализировав таблицу 3.3, можно сделать вывод о том, что разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации учреждению финансово посильна за счет средств профсоюзных отчислений и благотворительной помощи индивидуальных предпринимателей и предприятий. Сумма в размере 77000 руб. представляется наиболее оптимальной для достижения поставленных целей.

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий необходимо составить перечень всех планируемых затрат и их совокупное распределение по всем периодам (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Распределение затрат на реализацию и внедрение мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации в администрации городского поселения
«Поселок Октябрьский»

Наименование статьи затрат	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Итого, руб.
Оформление доски поздравлений	5 000				5 000

Корпоративные мероприятия	10 000	10 000		10 000	30 000
Спортивные мероприятия		5 000	5 000		10 000
Кино, музей	5 000	7 000			12 000
Доска Почета	7 000				7 000
Подарки лучшим работникам		5 000		8 000	13 000
Положение о нематериальном стимулировании персонала	-				
ИТОГО:					77 000

При условии внедрения разработанных мероприятий, нематериальное стимулирование персонала должно обеспечить активное участие работников администрации в решении установленных целей и задач. При этом главным условием работы данного учреждения должно быть стремление руководства обеспечивать сотрудников такими условиями и возможностями, которые позволят им полностью раскрыть свой трудовой потенциал, тем самым повысив желание чувствовать себя звеном сплоченного и дружного коллектива, нацеленного на выполнение поставленных задач.

Таким образом, основными мероприятиями повышения эффективности нематериальной мотивации в администрации являются:

- организация корпоративных мероприятий;
- организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом;
- размещение фотографий лучших работников месяца (года) на доске Почета;
- поздравление работников с праздниками, путем размещения открыток на доске объявлений;
- ежегодное присуждение звания «Лучший работник года»;
- вручение подарков лучшим сотрудникам по итогам года;
- разработка проекта Положения о нематериальном стимулировании персонала.

3.2 Эффективность мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области

Систему нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» мы усовершенствовали с помощью предложенных нами мероприятий. Для приведения их в действие необходимо наиболее полно обосновать и раскрыть их эффективность применения.

На сегодняшний день стремительно повышается уровень жизни людей, четко виден рост и развитие системы образования, повышение уровня культуры - все это в совокупности приводит к изменениям человека, как социального объекта общества, и его истинных интересов. Его трудовая деятельность становится не только средством получения материальных благ, но и способом выражения своих внутренних способностей (физических, интеллектуальных, духовных), поэтому правильное и четкое использование инструментов нематериального стимулирования персонала в организации предоставляет возможность для получения интерактивной связи (т.е. обратной связи от работника к работодателю), что в свою очередь приносит положительный результат организации в целом.

На практике, применение эффективных инструментов нематериальной мотивации имеют большое значение как для руководителя, так и для работника, что выражается в следующем.

Для руководителя:

- повышается лояльность и приверженность персонала к организации;
- вся работа ориентируется на достижение общей цели;
- организуются трудовые соревнования, способствующие выработке эффективных решений;
- ускоряется адаптации и повышается заинтересованность новых сотрудников;
- повышается кадровый потенциал учреждения;
- снижается текучесть кадров.

Для работника:

- происходит укрепление корпоративного духа и сплоченности коллектива;
- повышается качество удовлетворенности трудом;
- устанавливается благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- предоставляется возможность для саморазвития.

Таким образом, система нематериального стимулирования персонала будет способствовать:

- самовыражению физических и интеллектуальных способностей работника;
- развитию креативного мышления;
- активному участию работников в разработке задач организации, мероприятий по их достижению;
- гуманизации труда работника (т.е. обеспечение человека такими жизненными условиями, которые позволили бы полностью высвободить его для творческой и инициативной работы);
- повышению корпоративной культуры;
- снижению уровня неудовлетворенности трудом.

Применение на практике, руководством администрации, разработанных нами мероприятий в дальнейшем может привести к снижению коэффициента текучести кадров, который рассчитывается по формуле:

$$K_T = \frac{Y}{Ч_{ср}} * 100; \quad (3.1)$$

где Y - количество уволенных работников (по собственному желанию, за нарушение дисциплины, несоответствие занимаемой должности и т.д.);

Ч_{ср} - среднесписочная численность работников.

$$K_T = \frac{3}{34} * 100 = 8,8\%$$

Таким образом, мы наблюдаем, что текучесть кадров при внедрении данных мероприятий составит 8,8%.

$$20,6\% - 8,8\% = 11,8\%$$

Окончательный показатель снижения текучести кадров, относительно 2016 г., уменьшится на 11,8%, что положительно отразится на эффективной деятельности администрации, за счет сохранения постоянного состава работников с высокой квалификацией и опытом работы в муниципальной сфере.

Также данные мероприятия могут привести к снижению коэффициента абсентеизма (потеря рабочего времени), который рассчитывается по формуле:

$$A = \frac{P_{п}}{P} \times 100; \quad (3.2)$$

где $P_{п}$ – общее количество рабочих дней, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе руководства;

P – количество рабочих дней, которое необходимо отработать за год.

$$A = \frac{15}{247} \times 100 = 6,1\%$$

В результате применения предложенных мероприятий коэффициент абсентеизма составит 6,1%.

$$11,7\% - 6,1\% = 5,6\%$$

Конечный результат снижения данного показателя, относительно 2016 г., уменьшится на 5,6%, что будет способствовать качественному выполнению должностных обязанностей работников, повышению нормы обслуживания населения и достижению поставленных целей и задач в кратчайшие сроки, что эффективно отразится на деятельности администрации в целом.

Таким образом, по результатам произведенных расчетов, можно сказать что предложенные нами мероприятия эффективны и способны

привести к положительным изменениям. В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами учреждения.

Подводя итоги третьей главы, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, разработаны мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский», основными блоками которых являются: организация корпоративных мероприятий; организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом; фотографии лучших работников месяца вывешивать на доске Почета; на доске объявлений поздравлять открытками работников с праздниками; ежегодно присуждать звание «Лучший работник года»; разработка проекта Положения о нематериальном стимулировании персонала.

Во-вторых, для успешной организации нематериальной мотивации нами была обоснована социальная эффективность предложенных мероприятий, которая заключается в том, что система нематериального стимулирования персонала будет способствовать: самовыражению физических и интеллектуальных способностей работника; развитию креативного мышления; активному участию работников в разработке задач организации, мероприятий по их достижению; гуманизации труда работника; повышению корпоративной культуры, снижению уровня неудовлетворенности трудом, а также снижению текучести кадров и потерь рабочего времени. Следовательно, разработанные мероприятия можно считать удачными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нематериальное стимулирование - это разновидность стимулирования, регулирующее поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально

предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа. Оно может осуществляться по трем направлениям:

➤ моральное стимулирование - регулирование поведения человека, направленное на создание позитивного настроения в коллективе, лояльное отношение к работе, коллективу и организации, повышение значимости и ценности работы в жизни каждого сотрудника;

➤ организационное стимулирование - регулирование поведения человека, которое направлено на повышение чувства удовлетворенности трудовым процессом и достижением поставленных результатов;

➤ стимулирование свободным временем - регулирование поведения человека, предполагающее применение гибкого рабочего графика без ущерба интересов органов управления и персонала в целом.

Нематериальное стимулирование персонала на практике осуществляется с помощью следующих методов:

- методы морального стимулирования: систематическое информирование персонала; организация корпоративных мероприятий; официальное признание заслуг; регулирование взаимоотношений в коллективе;

- методы организационного стимулирования: повышение качества трудовой жизни; управление карьерой; вовлечение персонала в процесс управления; организация трудовых соревнований;

- методы стимулирования свободным временем: предоставление дополнительного времени отдыха; установление гибких режимов рабочего времени; применение гибких форм занятости.

В системе нематериального стимулирования выделяют 4 группы инструментов:

- ❖ условия труда (место работы, оснащенность, график работы и другое);

- ❖ социальная поддержка (медицинское и пенсионное страхование, скидки на продукцию и другое);
- ❖ корпоративная культура (стиль руководства, корпоративные праздники и другое);
- ❖ возможность самореализации (обучение, карьерный рост, принятие участия в управлении и другое).

Администрация - юридическое лицо, исполнительно-распорядительный орган муниципального образования, осуществляющая деятельность по решению вопросов местного значения в пределах полномочий, отнесенных к ее компетенции федеральными законами, законами Белгородской области, Уставом городского поселения «Поселок Октябрьский», основной целью работы которой является создание на территории поселения благоприятных условий для жизни, работы и отдыха населения, обеспечивающих гармоничное сочетание интересов личности, общества и государства.

Управление в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» осуществляется на базе определенной организационной структуры, которая утверждается на первом заседании поселкового собрания городского поселения «Поселок Октябрьский».

Кадровая работа в администрации осуществляется главным специалистом, обязанности которого закреплены в должностной инструкции, которая утверждается решением поселкового собрания.

Контроль за надлежащей организацией кадровой работы осуществляется главой администрации.

В администрации официально зарегистрировано 35 человек, 25 мужчин и 10 женщин. Из них: 6 - руководители, 8 - специалисты, 21 - рабочие.

Службу управления персоналом в администрации можно считать эффективной, что отражается в повышении коэффициента постоянства кадров и снижении потерь рабочего времени.

В ходе анализа нематериальной мотивации персонала администрации городского поселения «Поселок Октябрьский» было установлено, что нематериальная мотивация присутствует, однако степень ее использования далека от совершенной. Основным видом нематериального стимулирования является устная благодарность сотрудников. При этом, многие считают необходимым применение публичного признания заслуг; улучшение условий работы; предоставление возможностей для неформального отдыха; установление фотографии на доске почета.

В процессе анализа системы нематериального стимулирования персонала администрации нами были выявлены следующие проблемы:

- слабо развита система нематериального стимулирования;
- низкая заинтересованность сотрудников администрации в выполнении своих должностных обязанностей;
- отсутствие нормативно-правового акта, регулирующего нематериально стимулирование персонала.

По результатам проведенного исследования были разработаны мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в администрации городского поселения «Поселок Октябрьский», основными из которых являются:

- организация корпоративных мероприятий;
- организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом;
- размещение фотографий лучших работников месяца (года) на доске Почета;
- поздравление работников с праздниками, путем размещения открыток на доске объявлений;
- ежегодное присуждение звания «Лучший работник года»;
- вручение подарков лучшим сотрудникам по итогам года;
- разработка проекта Положения о нематериальном стимулировании персонала.

Для успешной организации предложенных мероприятий нами была обоснована их эффективность применения, которая заключается в том, что система нематериального стимулирования персонала будет способствовать:

- самовыражению физических и интеллектуальных способностей работника;
- развитию креативного мышления;
- активному участию работников в разработке задач организации, мероприятий по их достижению;
- гуманизации труда работника (т.е. обеспечение человека такими жизненными условиями, которые позволили бы полностью высвободить его для творческой и инициативной работы);
- повышению корпоративной культуры;
- снижению уровня неудовлетворенности трудом;
- снижению текучести кадров;
- снижению коэффициента абсентеизма.

Следовательно, разработанные мероприятия можно считать удачными.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации - Белгород: Константа, 2013. - 112 с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации. - Москва: Проспект, Кнорус, 2016. - 256 с.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 28.12.2016) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.01.2017).
4. Закон Белгородской области от 20.12.2004 № 159 (ред. от 09.03.2011) «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» (принят Белгородской областной Думой 09.12.2004).
5. Устав городского поселения «Поселок Октябрьский» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области от 22 апреля 2015 года № 107. – 185 с.
6. Адонина, А.В. 85 лет. Белгородский район [Текст] / А.В. Адонина. - Белгород: ООО «Ваш Успех», 2013. - 370 с.
7. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2013. - 248 с.
8. Аширов, А.Д. Трудовая мотивация [Текст] / А.Д. Аширов. - М.: Проспект, 2011. - 160 с.
9. Балашов, А.П. Основы менеджмента [Текст] / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2009. – 288 с.
10. Беляцкий, Н.П, Велесько, С.Е. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько. – Минск: ЮНИТИ, 2009. – 320 с.
11. Бердников, А.Н. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования [Текст] / А.Н. Бердников // Кадровик. - 2012. - № 9. - С. 43-52.
12. Бершова, Л.В. Современная служба управления персоналом: Справочник кадровика [Текст] / Л.В. Бершова - М.: Фербер, 2011. - 245 с.

13. Варданын, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст] / И.С. Варданын // Управление персоналом. – 2015. - № 4. - С. 32-34.
14. Варданын, И.С. Совершенствование системы нематериального стимулирования [Текст] / И.С. Варданын // Кадровик. - 2015. - № 10. - С. 54-58.
15. Верещагина, Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст] / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - М.: Гуманитарный центр, 2013. - 156 с.
16. Ветлужских, Е. А. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика [Текст] / Е.А. Ветлужских. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. - 320 с.
17. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 576 с.
18. Вишнякова, М.Е. Охота на менеджера в кризисный период [Текст] / М.Е. Вишнякова // Управление персоналом. - 2009. - С. 241.
19. Герчиков, В.М. Миссия организации и особенности политики управления персоналом [Текст] / В.М. Герчиков - М.: Учебник, 2011.- 159с.
20. Гонова, А.А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии [Текст] /А.А. Гонова // Проблемы региональной экономики. - 2011. - № 12.- С. 43-44.
21. Денни, Р. Мотивация для победы [Текст] / Р. Денни. – М.: Фаир, 2014. - 267 с.
22. Дипроуз, Д. Мотивация [Текст] / Д. Дипроуз. - М.: Эксмо, 2012. – 256 с.
23. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. [Текст] / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
24. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.П. Егоршин. - 3-е изд., - М.: Инфра - М, 2013. - 378 с.
25. Емельянова, Т.В. Организация труда. [Текст] / Т.В. Емельянова.- Минск: Высшая школа, 2010. – 345 с.

26. Жуковский, И.В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы [Текст] / И.В. Жуковский // Управление персоналом. - 2014. - № 13. - С. 21-27.
27. Зайцева, Т.В. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 394 с
28. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2011. - 240 с.
29. Ильин, И.М. Нематериальное стимулирование труда как инструмент управления персоналом [Текст] / И.М. Ильин. - М.: Фербер, 2011. - 343 с.
30. Исаев, С.Д. Мотивация персонала: игра или работа [Текст] / С.Д. Исаев. - СПб.: Речь, 2011. - 158 с.
31. Каверин, С.Б. Мотивация труда [Текст] / С.Б. Каверин. - М.: Институт психологии РАН, 2010. - 224 с.
32. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева, И.А. Баткаева. - М.: Инфра-М, 2009. - 524 с.
33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. - 4-е изд., М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
34. Кибанов, А.Я., Баткаева, И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 523 с.
35. Кинан, К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация [Текст] / К. Кинан. - М.: Эксмо, 2015. - 80 с.
36. Ключков, А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст] / А. Ключков. - М.: Эксмо, 2009. - 160 с.
37. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. - 2012. - № 4. - С. 80-83.
38. Куликов, Н.А. Мотивация и производительность труда [Текст] / Н.А. Куликов // Консультант директора. - 2014. - № 19. С. 23-25.

39. Куликов, Н.А. Управление персоналом современной организации [Текст] / Н.А. Куликов . - М.: Лига-М, 2010. - 180 с.
40. Ландсберг, М. Да мотивации [Текст] / М. Ландсберг. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. – 192 с.
41. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст] / В.В. Лукашевич. - М.: КНОРУС, 2010. – 240 с.
42. Мазалькова, Т.В. Аспекты стимулирования труда в России [Текст] / Т.В. Мазалькова // Управление персоналом. - 2010 .- № 11.- С. 30 - 39.
43. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – 3-е изд., - СПб.: Питер, 2011. - 352с.
44. Матушкин, Е.В. Проблемы стимулирования труда в России [Текст] / Е.В. Матушкин // Управление персоналом. - 2010.- № 3.- С. 34 - 41.
45. Мескон, М. Основы менеджмент [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. - 3-е изд., - М.: Вильямс, 2011. - 672 с.
46. Минева, О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / О.К. Минева. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 272 с.
47. Надеждина, В.И. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст] / В.И. Надеждина. - М.: Харвест, 2012. - 254 с.
48. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст] / И.А. Оганесян. - М.: Аламфея, 2010.- 221 с.
49. Петрова, Н.И. Система мотиваций – сущность, виды, методы [Текст] / Н.И. Петрова. – Нижний Новгород: Регент, 2011. – 80 с.
50. Полякова, И.С. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / И.С.Полякова // Маркетолог. - 2009. - №10. - С. 2-5.
51. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах [Текст] / Н. Самоукина. – М.: Эксмо, 2011. – 272 с.
52. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 2-е изд., - М.: ЮНИТИ-ДАНА,

2012. - 312 с.

53. Сорочайкин, А.Н. Управление персоналом [Текст]: глоссарий: терминологический словарь / А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. - Самара: Самарский университет, 2012. - 104 с.

54. Сулова, И.М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом [Текст] / И.М. Сулова // Научные и технические библиотеки. - 2012. - № 12. - С. 5-12.

55. Тебекин, А.А. Управление персоналом [Текст] / А.А. Тебекин. – М.: Кнорус, 2012.- 624с.

56. Торрингтон, Д.И. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Д.И. Торрингтон. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 752 с.

57. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин. – М.: Дело, 2012. – 336 с.

58. Трачум, Ж. Разработка системы мотивационного стимулирования [Текст] / Ж.Трачум // Менеджмент по персоналу. - 2009. - № 9. - С. 58-61.

59. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Э.А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 2010. - 352 с.

60. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации [Текст] / С.А. Шапиро – 2.-е изд., – М.: Кнорус, 2012. – 256 с.

61. Шишкина, Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы [Текст] / Е.С. Шишкина // Экономика, управление и право в современных условиях. - 2012. - № 5. - С. 185–193.

ПРИЛОЖЕНИЯ